

Aalto-yliopisto

Perustieteiden korkeakoulu

Informaatioverkostojen koulutusohjelma

Marianne Myrberg

**Pilottiprojektin vaikuttavuuden  
arviointimenetelmän kehittäminen – Tapaus  
sähkölukon pilottiprojekti**

Diplomityö

Espoo 21. toukokuuta 2017

Valvoja: Professori Riitta Smeds TkT

Ohjaaja: Sinikka Ahokas tradenomi (ylempi AMK)

---

**Tekijä** Marianne Myrberg

---

**Työn nimi** Pilottiprojektin vaikuttavuuden arviointimenetelmän kehittäminen – Tapaus sähkölukon pilottiprojekti

---

**Koulutusohjelma** Informaatioverkostot

---

**Valvoja** Professori Riitta Smeds TkT

---

**Pää tai sivuaine/koodi** SCI3047 Information Networks

---

**Työn ohjaaja(t)** Sinikka Ahokas tradenomi (ylempi AMK)

---

**Päivämäärä** 21.5.2017

**Sivumäärä** 70+5

**Kieli** Suomi

---

### **Tiivistelmä**

Julkisella sektorilla on paineita nykyaikaisten ja kattavien palveluiden tuottamisesta, mutta toimintaa säädellään voimakkaasti sekä viranomaisten että säädettyjen lakien toimesta. Julkisella puolella kokeillaan uusia toimintamuotoja pilottiprojekteilla. Pilottiprojekteilla voidaan testata esimerkiksi uusia palveluita ensin pienessä mittakaavassa, ennen kuin tehdään päätös palvelun jatkamisesta. Jotta päätös pilottiprojektin jatkosta voidaan tehdä, on sitä voitava arvioida jotenkin. Pilottiprojektia voidaan arvioida projektin tavoitteiden täyttymisen näkökulmasta, mutta se ei välttämättä aina riitä. Sen takia tehdään vaikuttavuuden arviointia.

Tutkimus toteutettiin osana Palvelukeskus Helsingin sähkölukon pilottiprojektia. Tutkija työskenteli projektissa projektityöntekijänä keräten samalla havainnointiaineistoa. Lisäksi suoritettiin kolme haastattelua ja kaksi kyselyä. Teoriasta yhdistettiin kahta teoriaa, tasapainotettua mittaristoa ja ohjelmateoriaa, vaikuttavuuden arviointimenetelmän kehittämisessä. Lisäksi käytettiin vaikuttavuuden arviointia varten laadittua muistilistaa.

Esille nousi tarve systemaattiselle vaikuttavuuden arvioinnille, joka on helppo toteuttaa ja jota voi käyttää kaikissa projekteissa. Kehitetty menetelmä perustui sekä teoriaan että empirian löydöksiin nykytilasta ja vaikuttavuuden arvioinnin tarpeista. Kehitetty menetelmä muokattiin mahdollisimman matalan kynnyksen menetelmäksi, jota voi käyttää koulutustaustasta riippumatta.

Tämän tutkimuksen perusteella ei voida vielä yleistää, toimiiko kehitetty vaikuttavuuden arviointimenetelmä muissakin konteksteissa. Menetelmää voi kuitenkin muokata tarpeen mukaan. Jatkotutkimusta tarvitaan menetelmän käyttöönotosta ja soveltuvuudesta muihin projekteihin.

---

**Avainsanat** Vaikuttavuus, vaikuttavuuden arviointi, pilottiprojekti, julkishallinto, julkinen sektori

---

---

**Author** Marianne Myrberg

---

**Title of thesis** Developing an impact assessment method for a pilot project – Case electric lock pilot project

---

**Master's programme** Information Networks

---

**Thesis supervisor** Riitta Smeds D.Sc. (Tech)

---

**Major or Minor/Code** SCI3047 Information Networks

---

**Thesis advisor(s)** Sinikka Ahokas tradenomi, Master of Business Administration

---

Date	Number of pages	Language
21.5.2017	70+5	Finnish

---

**Abstract**

There is a pressure on the public sector to provide up-to-date services, but there is a constant regulation by the authorities and by the law. New operations are tested out as pilot projects, which are small scale projects. Based on the success of pilot projects, decisions are made whether or not to continue the tested functionalities. In order to make the decision, evaluation has to be made. Pilot projects can be evaluated by the traditional success factors, but it is not always enough. For that reason impact evaluation is conducted.

The research was conducted as a part of an electric lock pilot project for City of Helsinki Service Centre. The researcher worked in the pilot project as a project member gathering observational data simultaneously. In addition three semi-structured interviews and two questionnaires were conducted. Two theories, the balanced scorecard and program theory, were combined to create a method for impact assessment. In addition a check list for impact assessment was applied.

A need for systematic impact assessment was recognized as well as need for an easy and general assessment method. The method was developed based on both theory and empirical findings about the current state and future needs for impact assessment. The method was modified to meet the expectations for easy access.

Based on this research generalization of the method cannot yet be concluded. However, the model can be modified according to changing needs. Future research can be conducted about the implementation of the impact assessment method, and about its feasibility in projects in other contexts.

---

**Keywords** Impact, impact assessment, impact evaluation, pilot project, public sector

---

# KIITOKSET

Uskomaton tunne olla nyt tässä pisteessä. Tie on ollut pitkä ja hyvin monipolkuinen, mutta niin ovat kaikki tiet lopulta johtaneet maaliin asti. Viidestä opiskeluvuodesta tulikin kymmenen, mutta mitään en välistä vaihtaisi pois.

Ensiksi haluan kiittää valvojaani professori Riitta Smedsiä, jonka kannustuksella ja uskon valamisella sain diplomityön puskettua loppuun ennätysajassa. Haluan kiittää myös ohjaajaani Sinikka Ahokasta, varsinaista tarmonpesää. Oli ilo työskennellä sähkölukkoprojektissa kanssasi ja nähdä, kuinka paljon yksi ihminen voi saada aikaan. Toivottavasti tiemme kohtaavat myös tulevaisuudessa. Kiitokset kuuluvat myös Palvelukeskuksen ja Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen henkilökunnalle, jotka olivat avainroolissa tutkimuksen läpiviemisessä.

Koko opiskeluajan ja läpi koko elämäni ystävät ovat rakentaneet elämälleni tukirangan. Kiitos teille kaikille olemassaolostanne. Tuija ja Sonja, koulun tärkein anti olette olleet te kaksi. Sanna, kiitos henkisestä tuesta ja erakoitumiselta estämisestä. Klaukkalan lapsuudenkaverit, IV08, ystävät Suomessa ja ulkomailla, olette kaikki tärkeitä.

Haluan kiittää myös vanhempiani, isiä ja äitiä, loputtomasta rakkaudesta ja turvasta, jonka ansiosta olen uskaltanut tavoitella unelmiani tietäen, että aina on lämmin koti jonne palata. Rakas siskoni Maarit, elämänvalmentajani ja esikuvani, kiitos mentoroinnista ja välillä myös kyseenalaistamisesta, olet opettanut minut tekemään itsenäisiä päätöksiä ja seisomaan niiden takana.

Tätä hetkeä olen odottanut pitkään ja hartaasti. On aika kohottaa malja valmistumiselle, kippis!

Helsinki, 21. toukokuuta 2017

Marianne Myrberg

# Sisällys

<b>I JOHDANTO</b>	1
1 JOHDANTO	2
1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio	2
1.2 Tutkimuksen konteksti	3
1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	5
1.4 Tutkimuksen raja	5
1.5 Tutkimusote ja -menetelmät	6
1.6 Diplomityön rakenne	7
<b>II TEOREETTINEN TAUSTA</b>	9
2 PILOTTIPROJEKTIN ERITYISPIIRTEET	10
2.1 Projekti vs. pilottiprojekti	10
2.2 Pilottiprojektin hyödyt	11
2.3 Pilottiprojektin haasteet	12
2.4 Yhteenveto	12
3 JULKISHALLINNON PROJEKTIN ERITYISPIIRTEET	14
3.1 Projektin verkostoituneisuus	14
3.2 Julkishallinnon projektien erityispiirteet	15
3.3 Pilottiprojektin merkitys julkisella sektorilla	17
3.4 Hankintaprosessi	17
3.4.1 Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista	17
3.4.2 Tarvittava osaaminen	18
3.5 Yhteenveto	19
4 VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI	20
4.1 Vaikuttavuuden arvioinnin määritelmä	20
4.2 Miksi arvioida projektin vaikuttavuutta?	22
4.3 Vaikuttavuuden arvioinnin menetelmiä	24
4.3.1 Tasapainotettu mittaristo	24
4.3.2 Ohjelmateoriaan perustuva vaikuttavuuden arviointi	28
4.4 Vaikuttavuuden arvioinnin muistilista	32
4.5 Vaikuttavuuden arvioinnin haasteita	36
4.6 Yhteenveto	37
5 TEOREETTINEN SYNTEESI	39

<b>III EMPIIRINEN TUTKIMUS</b>	42
6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN KUVAUS	43
6.1 Tutkimuksen taustaa	43
6.2 Tutkimusprosessin vaiheet	44
6.3 Aineiston keräys	44
6.3.1 Havainnointi	46
6.3.2 Haastattelut	46
6.3.3 Kyselyt	47
6.4 Aineiston analyysi	49
6.5 Yhteenveto	50
<b>IV TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	51
7 TULOKSET	52
7.1 Palvelukeskus	52
7.1.1 Nykytila	52
7.1.2 Tarpeet vaikuttavuuden arviointimenetelmälle	55
7.2 Vaikuttavuuden arviointimenetelmä	56
7.2.1 Empiriaan perustuva vaikuttavuuden arviointimenetelmä	56
7.2.2 Ohjelmateoriaan perustuva vaikuttavuuden arviointimenetelmä	57
7.2.3 Lopullinen vaikuttavuuden arviointimenetelmä	58
<b>V JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	61
8 POHDINTA	62
8.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	62
8.2 Tutkimuksen tieteellinen hyöty	63
8.3 Tutkimuksen käytännön hyöty	64
8.4 Tutkimuksen arviointi	64
8.5 Jatkotutkimusaiheita	66
9 JOHTOPÄÄTÖKSET	67
<b>LÄHTEET</b>	68
<b>LIITTEET</b>	71

# Kuvaluettelo

Kuva 1. Diplomityön rakenne .....	8
Kuva 2. Projektin kolme dimensiota.....	11
Kuva 3. Onnistumisen dimensioiden suhteellinen tärkeys on aikasidonnaista (Shenhar et al. 1997).....	23
Kuva 4. Tasapainotetun mittariston näkökulmat kunnan toiminnoissa (Silvennoinen-Nuora 2010 mukaillen Lumijärvi 1999, 12; Niven 2002, 297).....	25
Kuva 5. Vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointiin liittyviä elementtejä (mukaillen Silvennoinen-Nuora 2010).....	26
Kuva 6. Vaikutusten ja vaikuttavuuden arvioinnin tapoja (mukaillen Silvennoinen-Nuora 2010) .....	27
Kuva 7. Ohjelmateorian ulottuvuudet (Dahler-Larsen 2005) .....	30
Kuva 8. Teoreettinen malli vaikuttavuuden arviointimenetelmästä .....	40
Kuva 9. Ensimmäinen malli vaikuttavuuden arviointimenetelmästä.....	56
Kuva 10. Ohjelmateoriaan perustuva vaikuttavuuden arviointimenetelmä .....	58
Kuva 11. Lopullinen vaikuttavuuden arviointimenetelmä.....	59

# Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Aineiston keruu.....	45
Taulukko 2. Kyselyihin vastanneiden lukumäärät hoitopiireittäin .....	48



I JOHDANTO

## 1 JOHDANTO

Johdannossa esitellään tutkimuksen tausta ja motivaatio sekä konteksti, jossa tutkimus toteutettiin. Näiden pohjatietojen ja tavoitteiden pohjalta muotoillaan tutkimuskysymykset, jotka esitetään omassa aliluvussaan. Tutkimuksen rajausta –luvussa esitetään rajaukset tutkimuksen laajuudelle. Viimeisimmäksi esitellään tieteellinen tutkimusote ja -metodit, sekä esitellään koko diplomityön rakenne.

### 1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio

Julkisella sektorilla on tarvetta nykyaikaisten ja kattavien palveluiden tuottamiseen, mutta toimintaa säädellään voimakkaasti sekä viranomaisten toimesta että säädettyjen lakien kautta. Palveluita tuotetaan julkisin varoin, jolloin varojen käyttöön kohdistuu paineita ja kynnysarvot ylittävät hankinnat tulee kilpailuttaa. Käytössä on rajallisesti resursseja, jotka pitää saada riittämään palveluiden tuottamiseksi.

Julkisella sektorilla toteutetaan paljon projekteja, ja uusia toimintamuotoja kokeillaan pilottiprojekteilla. Pilottiprojekteilla voidaan testata esimerkiksi uusia palveluita ensin pienessä mittakaavassa, ennen kuin tehdään päätös palvelun jatkamisesta ja siirtämisestä tuotantoon. Jotta päätös pilottiprojektin jatkosta voidaan tehdä, on sitä voitava arvioida jotenkin. Pilottiprojektia voidaan arvioida projektin tavoitteiden täyttymisen näkökulmasta, mutta se ei välttämättä aina riitä.

Palvelukeskus Helsinki -liikelaitoksessa (jatkossa Palvelukeskus) on tuotu esille näkökulma, että pilottiprojektia tulisi arvioida myös sen vaikuttavuuden kannalta, eikä pelkästään esimerkiksi perinteisen tavan mukaan aikataulun, budjetin ja lopputuotteen näkökulmasta. Palvelukeskukselle ihmishengen pelastuminen on esimerkki vaikuttavuudesta, joka voi olla ratkaisevampi tekijä projektin jatkosta päätettäessä kuin projektin budjetissa pysyminen.

Vaikuttavuuden arvioinnilla pyritään tuomaan esille vaikutuksia, joita ei pystytä mittaamaan pelkästään tavoitteiden täyttymisen näkökulmasta. Toistaiseksi pilottiprojekteja tai muitakaan projekteja ei ole Palvelukeskuksessa arvioitu

systemaattisesti. Jotta näin voitaisiin jatkossa tehdä, kehitetään tässä diplomityössä menetelmä vaikuttavuuden arviointiin. Tavoitteena on, että menetelmää voitaisiin jatkossa käyttää minkä tahansa projektin vaikuttavuuden arvioinnissa.

### 1.2 Tutkimuksen konteksti

Tutkimus toteutettiin sähkölukon pilottiprojektissa. Palvelukeskus pilotoi reilun vuoden kestävässä pilottiprojektissa bluetooth-yhteydellä toimivaa sähkölukkoa kotihoidon asiakkaille, jotka olivat valittu kahdesta eri Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden keskuksen kotihoidon (jatkossa kotihoito) piiristä. Palvelukeskus tarjoaa tässä mallissa sähkölukkoa palveluna, jonka kotihoito hankkii Palvelukeskuksesta. Palveluun sisältyy sähkölukon asennus, ylläpito ja poisto. Sähkölukon pilottiprojektilla haluttiin testata, voiko fyysisen avaimen korvata sähkölukolla ja selvittää mitä mahdollisia haasteita sähkölukon käyttöön ja käyttöönottoon liittyy. Pilottiprojekti toteutettiin palvelumuotoilua hyödyntäen osallistaen sidosryhmiä ja käyttäen yhteiskehittämistyökaluja.

Palvelukeskus on Helsingin kaupungin liikelaitos, joka tuottaa ateria-, puhelin- ja hyvinvointipalveluita. Ateria- ja siivouspalveluita tuotetaan esimerkiksi Helsingin kouluille, sairaaloille ja palvelukodeille. Puhelinpalveluissa tuotetaan puhelinpalveluita Helsingin virastoille ja liikelaitoksille. Hyvinvointipalveluissa, jossa sähkölukon pilottiprojekti toteutettiin, tuotetaan palveluita kotona asumisen tueksi hyödyntäen teknisiä ratkaisuja. Esimerkkejä hyvinvointipalveluiden tuotteista ovat esimerkiksi turvapuhelin, jolla kotona asuva henkilö voi esimerkiksi kotona kaatuessaan hälyttää apua turvapuhelimella tai turvarannekkeella, sekä virtuaalihoitaja, joka ottaa yhteyttä asiakkaaseen sovittuina aikoina tabletin avulla ja muistuttaa ja valvoo esimerkiksi lääkkeiden ottamisesta. Asiakkaat ovat henkilöitä, jotka tarvitsevat apua ja tukea arjessa pärjäämiseen, mutta pystyvät kuitenkin asumaan itsenäisesti kotona (Palvelukeskus Helsinki 2017.)

Sähkölukon pilottiprojektissa Palvelukeskus teki yhteistyötä kotihoidon kanssa. Kotihoidon koulutetut lähi- ja sairaanhoitajat käyvät asiakkaan kotona tekemässä sovittuja hoitotoimenpiteitä, kuten antamassa lääkkeitä, pesettämässä ja auttamassa

## I JOHDANTO

ruokailussa ja arjen askareissa. Käyntikerrat vaihtelevat useasta kerrasta päivässä joihinkin kertoihin viikossa ja jakaantuvat sekä päivä- että yöaikoihin.

Hoitajat kantavat mukanaan avainnippuja, jotka he ottavat aamulla mukaan kotihoidon toimistolta päästäkseen avaimilla luvan antaneiden asiakkaiden koteihin. Joskus reitit muuttuvat päivän aikana, ja avaimia on vaihdettava hoitajien kesken. Näissä tapauksissa avaimen vaihto sovitaan johonkin sopivaan paikkaan, tai avain jätetään esimerkiksi sovittuun apteekkiin seuraavan hoitajan noudettavaksi. Joskus reitit ovat myös sellaisia, että avaimia on pakko vaihtaa kesken päivän, sillä avainnippussa on monen asiakkaan avaimet yhdessä. Avainten vaihdosta koituu kustannuksia sekä avainten vaihtoon käytetystä ajasta että oikeiden avainten etsimisestä ja avainten hallinnoinnista. Kadonneen avaimen korvaaminen voi maksaa jopa 500e, eikä avainten katoaminen ole tavatonta (henkilö A, haastattelu, 8.12.2016).

Sähkölukko on lukkomoduli, joka asennetaan oveen tavallisen lukkopesän tilalle ja joka avataan matkapuhelimeen ladattavalla sovelluksella bluetooth-yhteyttä käyttäen. Lukkomoduli voidaan asentaa koti-, ulko- ja esimerkiksi porttikäytävän oveen. Oven saa edelleen avattua tavallisella avaimella. Asiakas itse käyttää tavallista avaintansa, ja sähkölukkoa käyttävät kotihoidon hoitajat. Hoitajilla on sovellukseen omat tunnuksensa ja salaiset salasanat, ja heille on myös määritetty käyttöoikeudet siten, että heillä on avausoikeudet vain omien asiakkaidensa oviin.

Pilottiprojektin ensimmäisessä vaiheessa testattiin sähkölukkoa kotihoidon asiakkailla, mutta jatkoajatuksena on saada sähkölukko jossain vaiheessa käyttöön myös Palvelukeskuksen omille asiakkaille. Palvelukeskuksen turvapuhelinpalveluissa käydään asiakkaan kotona hälytyskäynneillä, joten myös palvelukeskuksessa hallinnoidaan suurta määrää fyysisiä avaimia. Jotkut asiakkaat ovat sekä Palvelukeskuksen että kotihoidon asiakkaita.

Tämän diplomityön tekijä toimi projektityöntekijänä sähkölukon pilottiprojektissa avustavissa tehtävissä, sekä suoritti samalla omaa tutkimustaan projektityön yhteydessä.

### 1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän diplomityön tavoitteena on teorian ja empiirisen tutkimuksen perusteella kehittää Palvelukeskukselle menetelmä pilottiprojektin vaikuttavuuden arvioinnin tekemiseksi käyttäen esimerkkitapauksena sähkölukon pilottiprojektia. Tavoitteena on myös kehittää menetelmästä sellainen, että se on muokattavissa muidenkin projektien vaikuttavuuden arviointiin.

Menetelmä pohjautuu teoriaan, mutta se ei kuitenkaan saa olla liian teoreettinen, jotta kaikki Palvelukeskuksessa osaisivat käyttää sitä koulutus- ja työtaustasta riippumatta. Menetelmän olisi toivottavaa madaltaa kynnystä vaikuttavuuden arviointiin ja olla mahdollisimman helppokäyttöinen, jotta se jäisi myös jatkuvaan käyttöön.

Vaikuttavuuden arvioinnin lopputuotoksen on tarkoitus toimia mallina, joka tuo näkyväksi asioita, jotka muuten olisivat jääneet piiloon. Tavoitteena on luoda informatiivinen yhteiskehittämisen työkalu, johon voi osallistua useampikin sidosryhmä.

Työn lähtökohtana ovat Palvelukeskuksen tarpeet ja toimintatavat. Diplomityöntekijä pyrki etsimään tutkimuskirjallisuudesta sellaisia vaihtoehtoja ja toimivia menetelmiä vaikuttavuuden arvioinnin tekemiseksi, jotka olisivat myös muokattavissa Palvelukeskuksen tarpeisiin sopiviksi.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä vaikuttavuus on?
2. Miksi arvioida vaikuttavuutta?
3. Millaisilla menetelmillä vaikuttavuutta voi arvioida?

### 1.4 Tutkimuksen raja

Tässä diplomityössä vaikuttavuudesta on etsitty tietoa englanninkielisellä termillä *impact*, ja vaikuttavuuden arvioinnista termeillä *impact assessment* ja *impact evaluation*. Termi *effectiveness* (tehokkuus, vaikuttavuus) on rajattu työn ulkopuolelle, sillä tutkimuksissa ei tehdä selvää eroa termien *efficient* (tehokas) ja *effective* (tehokas,

vaikuttava) välillä, ja useimmiten niillä kuvataan projektin tavoitteiden saavuttamisen tehokkuutta, ei vaikuttavuutta (Sundqvist et al. 2014).

Vaikuttavuuden arviointimenetelmän kehittämisessä on rajattu ulkopuolelle taloudellisten vaikutusten numeraaliset vaikutukset, koska sähkölukon pilottiprojektista ei saatu tarpeeksi luotettavia taloudellisia lukuja arviointia varten. Tässä diplomityössä ei myöskään tehdä itse vaikuttavuuden arviointia, vaan kehitetään ja esitetään menetelmä itse toteutettavaa vaikuttavuuden arviointia varten.

### 1.5 Tutkimusote ja -metodit

Tässä diplomityössä on käytetty tutkimusotteena aineistolähteistä tutkimusotetta. Päättelynä on käytetty induktiivista ja abduktiivista päättelyä.

Induktiivisessa päättelyssä hypoteesit muodostetaan empirian pohjalta, ja teoriaa kehitetään empiiristen havaintojen mukaisesti. Abduktiivisessa päättelyssä yhdistetään induktiivinen päättely deduktiivisen päättelyn kanssa, jossa päinvastoin kun induktiivisessa päättelyssä, hypoteesit muodostetaan teorian pohjalta ja yleistetään koskemaan kaikkia havaintoja. Abduktiivisessa päättelyssä teorian perusteella muodostetaan malli, jota voidaan muokata empiiristen havaintojen perusteella. Malleja voi muodostaa monia, niitä voi muokata tai hylätä ja ne ovat iteroitavissa. (Grönfors 1982.)

Aluksi aineistolähteisen tutkimusotteen mukaisesti on ensin empirian perusteella induktiivisesti muodostettu malli, jolla vaikuttavuutta voi arvioida. Tämän jälkeen mallia on abduktiivisesti iteroitu ja muokattu vuoroin teorian ja vuoroin empirian perusteella.

Tutkimus on tehty tapaustutkimuksena diplomityöntekijän osallistuessa sähkölukon pilottiprojektiin projektityöntekijänä. Empiria on laadullista ja se on kerätty työpajoissa, havainnoimalla, kyselyillä ja haastatteluilla.

### 1.6 Diplomityön rakenne

Diplomityö koostuu viidestä osasta, joista ensimmäinen on johdanto-osa. Johdannossa esitellään tutkimuksen tausta ja konteksti, sekä esitetään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Johdanto-osassa kuvataan myös tutkimuksen rajaukset, tutkimusote ja –metodit.

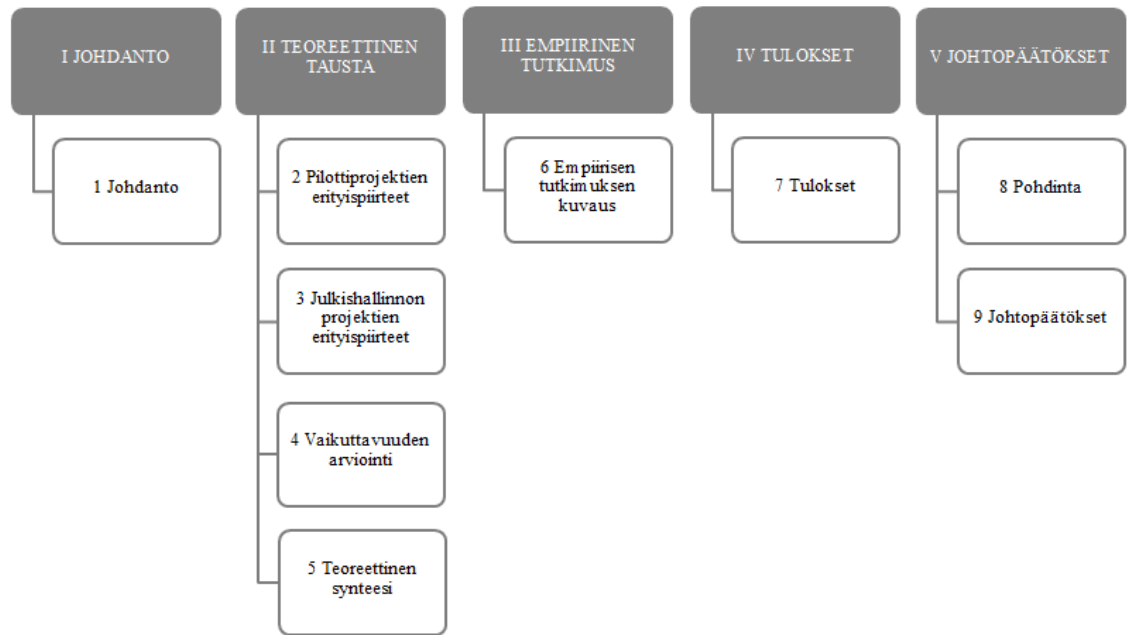
Toinen osa on nimeltään Teoreettinen tausta, ja se koostuu teoriakatsauksesta. Teoreettisessa taustassa käsitellään pilottiprojektin erityispiirteitä ja julkishallinnolle tyypillisiä erityispiirteitä projektinäkökulmasta. Julkishallinnosta käsitellään myös lain säätelemää hankintaprosessia. Vaikuttavuuden arvioinnista on esitetty teoriaa siitä, mitä vaikuttavuus ja sen arviointi on, ja millä eri menetelmillä vaikuttavuutta voidaan arvioida. Jokaisen luvun päätteeksi on yhteenveto, jossa tiivistetään ja vedetään yhteen luvun käsittelemä teoria. Lopuksi teorian pohjalta muodostetaan teoreettinen synteesi.

Kolmas osa on empiirinen tutkimus, jossa esitetään tutkimusprosessi ja kuvaillaan, miten tutkimusaineisto on kerätty. Empiirisen tutkimuksen osassa kerrotaan myös, miten aineisto on analysoitu. Lopuksi empiirisestä tutkimuksesta esitetään yhteenveto.

Neljännessä osassa kuvataan tulokset. Empiirisestä aineistosta esille saadut tulokset jäsennellään teoriaan peilaten vaikuttavuuden arviointimenetelmän muodostamiseksi.

Viides osa kertoo johtopäätökset ja kokoaa yhteen diplomityön tärkeimmät päätelmät. Pohdinta-luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin, arvioidaan tutkimus ja pohditaan käytännön ja teoreettista hyötyä, sekä mietitään mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Diplomityön rakenne on esitetty kokonaisuudessaan kuvassa 1.

## I JOHDANTO



Kuva 1. Diplomityön rakenne



## II TEOREETTINEN TAUSTA

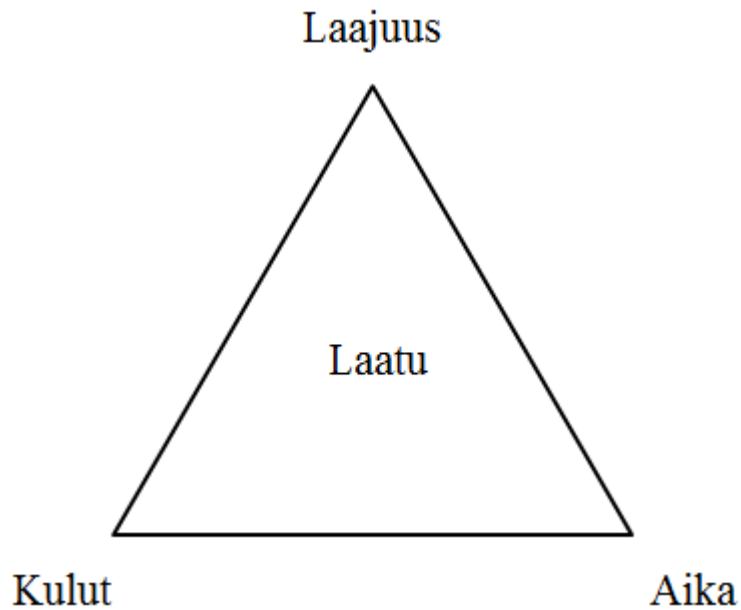
## 2 PILOTTIPROJEKTIN ERITYISPIIRTEET

Tässä luvussa käsitellään pilottiprojekteja ja niiden erityispiirteitä sekä merkitystä julkisella sektorilla. Pilottiprojekteja verrataan tavalliseen projektiin, selvitetään pilottiprojektien hyödyt ja haasteet, sekä lopuksi esitetään yhteenveto.

### 2.1 Projekti vs. pilottiprojekti

Tutkimusmaailmassa käytetään pilottiprojektin lisäksi termejä pilottitutkimus tai -koe, jolla kokeillaan koeasetelmia ja tutkimuksen kulkua. (van Teijlingen & Hundley 1998; Billé 2010.) Bille (2010) toteaa, että pilottiprojektiin liittyy olennaisesti sen projektimuotoisuus, ja pitää pilottiprojektia pilottikokeen muunnelmana. Tässä työssä pilottiprojektia, –tutkimusta ja –koetta käsitellään kuitenkin synonyymeina, sillä niille yhteistä ja tärkeintä on pilotoimisen luonne.

Eroaako pilottiprojekti mitenkään tavallisesta projektista? Yleisesti projektin ajatellaan eroavan muista töistä, esimerkiksi palveluista, sillä, että sillä on alku ja loppu. Projektilla on perinteisesti ajateltu olevan uniikki laajuus ja sisältö, määritetty aikataulu ja budjetti, jotka tuottavat laatua. Ne piirretään usein kolmioksi, jossa kolmion kärjissä tai sivuilla on kukin dimensio (kuva 2) (Turner 1997, s. 4-15.) Jos jotain dimensiota muuttaa, vaikuttaa se joko toiseen tai molempiin dimensioihin. Jos esimerkiksi aikataulua lyhennetään, täytyy joko myös laajuutta muuttaa, tai lisätä resursseja, jolloin kulut lisääntyvät. Projektien tutkimisen näkökulmasta eri ulottuvuuksia on monia, mutta selkeyden vuoksi tässä työssä pysytään perusdimensioissa.



Kuva 2. Projektin kolme dimensiota

Pilottiprojekti ei varsinaisesti eroa tavallisesta projektista hallintamalliltaan. Pilottiprojektillekin suunnitellaan budjetti, aikataulu ja laajuus. Ero tavalliseen projektiin on pilottiprojektin mittakaavassa (Billé 2010).

### 2.2 Pilottiprojektin hyödyt

Pilotin on tarkoitus olla pienen mittakaavan testi, jolla mm.

- Arvioidaan täysilaajuisen projektin toteutettavuutta
- Suunnitellaan prosesseja ja niiden toimivuutta
- Tutkitaan, ovatko viitekehys ja tekniikat tehokkaita
- Identifioidaan mahdollisia ongelmia
- Kerätään dataa
- Määritellään tarvittavat resurssit täydelle toteutukselle
- Pyritään osoittamaan projektin tärkeys sidosryhmille ja rahoittajille  
(van Teijlingen & Hundley 1998)

## II TEOREETTINEN TAUSTA

Pilottiprojekti voi olla pienemmän laajuuden testiprojekti, tai se voi olla myös suora kokeilu. Pilottiprojektilla voidaan huomata ongelmia, joissa varsinainen projekti saattaisi epäonnistua. (van Teijlingen & Hundley 1998.) Sähkölukon pilottiprojektissa haasteita huomattiin mm. sähkölukkojen asennuslupien haussa ja hallinnoinnissa, asennuksien koordinoinnissa ja sähkölukon käyttöjärjestelmän hallinnoinnissa. Kun ongelmakohdat huomattiin ja käsiteltiin, on todennäköisempää, että ne tulevat onnistumaan palvelun mennessä tuotantoon.

Pilottiprojektit ovat pienen mittakaavansa ansiosta kevyempiä toteuttaa kuin täysikokoiset projektit. Verrattuna täysimittaisen projektin perustamiseen, lupien hakemiseen ja kilpailuttamiseen, pilottiprojektin voi käynnistää pienemmillä resursseilla eikä määritetyissä rajoissa tapahtuvia hankintoja tarvitse kilpailuttaa.

### 2.3 Pilottiprojektin haasteet

Pilottiprojekteilla on heikkoutensa. Koska pilottiprojekti on toteutettu varsinaista projektia pienemmässä mittakaavassa, on myös arvioitavat tulokset kerätty pienemmästä joukosta (van Teijlingen & Hundley 1998). Yleistysten kanssa on siis oltava varovainen, koska pilottiprojekti edustaa vain pientä osaa tulevasta varsinaisesta toteutuksesta.

Pilottiprojekteilla on haasteensa myös projektinhallinnan näkökulmasta. Pilottiprojektit, kuten tavalliset projektit, ovat riippuvaisia rahoituksesta, ja ovat herkkiä projektiorganisaation muutoksille (Billé 2010). Esimerkiksi projektipäällikön vaihdos voi hävittää paljon hiljaista tietoa, jollei dokumentointia ja tiedonsiirtoa ole tehty kunnolla.

### 2.4 Yhteenveto

Pilottiprojektien avulla voidaan testata ja kokeilla asioita etukäteen, ennen kuin projekti toteutetaan täydessä mittakaavassa. Näin on mahdollista selvittää ongelmakohtia, kokeilla ja parantaa prosesseja, sekä kerätä dataa varsinaista projektia varten.

## II TEOREETTINEN TAUSTA

Pilottiprojektit ovat täysikokoista projektia ketterämpiä toteuttaa niiden pienemmän mittakaavan ansiosta, mutta mittakaavan pienuus voi tuoda haasteita skaalatessa tuloksia todelliseen projektiin. Pilottiprojektit ovat riippuvaisia, kuten muutkin projektit, rahoituksesta ja projektiorganisaatiosta.

### 3 JULKISHALLINNON PROJEKTIEN ERITYISPIIRTEET

Tässä luvussa käsitellään julkishallinnon erityispiirteitä projektien näkökulmasta. Aluksi kerrotaan, millaisia julkishallinnolle tyypilliset verkostoituneet projektit ovat. Sen jälkeen käsitellään julkishallinnollisten projektien erityispiirteitä sekä hankintaprosessia, joka on määritelty laissa valtion ja kuntien viranomaisten kynnysarvot ylittävälle hankinnoille.

#### 3.1 Projektien verkostoituneisuus

Nykymaailmassa yritykset toimivat laajoissa verkostoissa, joihin kuuluvat sosiaaliset, ammatilliset ja vaihtokauppaa käyvät tahot (Gulati et al. 2000). Julkishallinto ei ole tästä poikkeus, vaan kilpailutetut ja yksityistetyt toimijat ja tuottajat toimivat yhdessä ja erikseen julkisen sektorin kanssa laajoissa verkostoissa julkisten palveluiden tuottamiseksi.

Monimutkaiset ja verkostoituneet projektit ovat haastavia projektipäälliköille. Julkisella sektorilla erityisen haasteellista on suuri sidosryhmien määrä ja sidosryhmien välisten suhteiden hallinta. Suurissa, verkostoituneissa projekteissa onnistumiseen vaaditaan paljon yhteistyötä ja koordinoitua, joiden toteuttamiseksi tarvitaan määriteltyjä prosesseja, osaavia tiimejä ja sidosryhmien osallistumista. (Patanakul 2014.)

Verkostoituneet projektit voivat sisältää kymmenittäin eri sidosryhmiä, jotka kaikki yhdessä tuottavat samaa loppupalvelua. Sähkölukkoprojektissa sähkölukon käyttöönottoon liittyy esimerkiksi projektipäällikkö, asentaja, valtuutettu lukkoseppä, lukon toimittaja, asennussihteeri, kotihoidon reitin suunnittelija ja kotihoitaja, ja nämäkin muodostavat vasta pienen osan kaikista projektissa toimivista tahoista. Tämä verkosto taas kuuluu osaksi suurempaa verkostoa, joka tuottaa kotihoidon palvelua kotonaan asuvalle asiakkaalle. Projektinäkökulmasta voidaan siis nähdä, kuinka projekti itsessään sisältää monta sidosryhmää, mutta on silti vain pieni osa koko tuotettavaa palvelua, jota tuottaa vielä monitahoisempi ja monimutkaisempi verkosto.

Perinteisen yritysmallin sijaan nykyään ymmärretään verkostojen monimuotoisuus, ja se että verkostot voivat olla yhtäaikaaisesti kilpailevia ja toisiaan tukevia. Sekä verkostolla

## II TEOREETTINEN TAUSTA

että toimijan sijainnilla verkostossa on merkitystä. (Gulati et al. 2000.) Esimerkiksi kotihoidossa ruoka-, siivous-, hoito- ja turvapalvelut voivat tulla eri toimittajilta, jotka myös kilpailevat keskenään. Asiakkaan näkökulmasta ne kuitenkin tuottavat yhdessä kattavat palvelut kotona asumisen mahdollistamiseksi.

Verkostoituneisuus tuo esille myös ilmiön, jossa verkoston toimijat sekä tekevät yhteistyötä sovittujen palveluiden tuottamiseksi että tekevät ratkaisuja omien tavoitteiden toteutumiseksi kilpailla markkinoilla (Shen et al. 2006). Verkoston yhteinen etu ei siis aina tarkoita, että se olisi sama kuin kunkin toimijan oma etu. Jos toimija joutuu toimimaan omien etujensa vastaisesti, sillä on vaikutuksia myös sitoutuneisuuteen ja yhteistyöhalukkuuteen. Siksi on ymmärrettävä, että yksityiset toimijat eivät pysty aina tuottamaan verkoston kannalta optimaalisia lopputuloksia.

### 3.2 Julkishallinnon projektien erityispiirteet

Julkishallintoon kohdistetaan paineita verorahojen käytöstä, mutta samalla vaaditaan kattavia palveluita ja asukkaiden ja asiakkaiden tasapuolista palvelemista. Laajat ja usein pirstoutuneet sidosryhmät luovat haasteita johtamiselle, ja tiukat resurssit ja ulkoiset paineet haastavat jo ennestään tiukoissa aikatauluissa tehtäviä projekteja.

Julkisen sektorin tahot eivät enää itse tuota kaikkia palveluita, vaan yksityistämisen myötä palveluita ostetaan myös ulkopuolisilta tuottajilta (Gilbert 2005), mikä johtaa entistä suurempiin sidosryhmäverkostoihin. Projektit voivat olla siten hyvin monimutkaisesti verkostoituneita, ja suurten sidosryhmien hallinta on haastavaa (Gasik 2016). Julkiset palvelut ovat myös hyvin säänneltyjä, ja kulujen karsiminen ja tehokkuuden parantaminen vievät resursseja innovoinnilta (Ambtman et al. 2015).

Yli 60 maata kattaneessa tutkimuksessa esitettiin, että julkisella puolella toteutetut projektit olivat monimutkaisempia hallita kuin muilla sektoreilla tehdyt. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksella julkisen ja yksityisen sektorin projekteja toteuttaneille projektipäälliköille. Vaikka tutkimus perustui kyselyn tuloksiin, tuo se silti esille projekteissa työskennelleiden henkilöiden käsityksiä julkisen ja yksityisen sektorin projekteista. Erityisesti julkisella puolella projektinjohtamisen haasteiksi tunnistettiin sidosryhmien, hankintojen ja viestinnän hallinnoiminen. Tutkimuksessa todettiin myös, että julkisella sektorilla projektipäälliköt pitäisi kouluttaa sidosryhmien hallinnoimiseen

## II TEOREETTINEN TAUSTA

eri tavalla kuin yksityisellä sektorilla, sillä asiakas- ja sidosryhmien suhteet julkisella sektorilla eivät ole yhtä yksiselitteisiä, eikä sidosryhmien hallintaa voi yksinkertaistaa vähentämällä sidosryhmiä. Viestintä tunnistettiin osatekijäksi onnistuneessa sidosryhmien hallinnoimisessa, ja siihen pitäisi panostaa. (Gasik 2016.)

Julkishallinnon projekteihin kohdistuu myös omanlaisiansa riskejä, joita pitää pystyä hallitsemaan. Alla olevat esimerkit ovat tuotu esille julkisista rakennushankkeista, jotka ovat tunnetusti verkostoituneita projekteja urakoitsijoihin ja aliurakoitsijoihin. Julkishallinnon projekteissa on tavallisiin projekteihin verrattuna usein enemmän osapuolia (Gasik 2016), ja siten myös enemmän keskinäisiä sopimuksia, joiden valvominen on osa projektinhallintaa. Alla kuvatut riskit ovat yleistettävissä sopimusluonteisuutensa takia muihinkin julkisiin projekteihin kuin rakennustöihin. Riskejä ovat esimerkiksi:

- *Projektiin liittyvät riskit*, kuten ajan ja kustannusten ylitykset, huono sopimushallinta, sopimusriidat, kilpailutuksen ja valinnan viivästykset, projektin osapuolten puutteellinen kommunikointi.
- *Valtiolliset ja hallinnolliset riskit*, kuten virheellisesti myönnetyt budjetit, lupien käsittelyn ja saannin viivästykset, laki- ja hallinnolliset muutokset, hallinnollinen vastarinta.
- *Asiakkaaseen liittyvät riskit*, kuten puutteellinen tiedotus, muutokset projektisuunnitelmissa, projektin hallinnan puute.
- *Suunnitteluun liittyvät riskit*, kuten puutteellinen suunnittelu, suunnittelun viivästykset, epäselvyydet ja epäjohtonmukaisuudet suunnitelmissa
- *Toimittajaan liittyvät riskit*, kuten virheelliset arviot, taloudelliset ongelmat, kokemuksen puute, puutteellinen projektin hallinta, alihankkijoiden hallitsemisen haasteet.
- *Markkinoihin liittyvät riskit*, kuten palkkojen nousu, ammattitaitoisten työntekijöiden puute, inflaatio, materiaalien ja tarvikkeiden puute.

(Shen et al. 2006)

Monet riskeistä kohdistuvat projektin alkuvaiheeseen, kuten suunnitteluun ja sopimusneuvotteluun, lupahakemuksiin ja toimittajien valintaan. Virheiden korjaus pitkälle edenneessä projektissa tuottaa enemmän kustannuksia, kuin jos virheet huomataan jo projektin alkuvaiheessa. (Shen et al. 2006.) Tässä valossa sähkölukon



pilottiprojektin tärkeys nousee esille, sillä pilotoidessa projekti toteutetaan pienemmässä mittakaavassa, ja mahdolliset virheet ja ongelmatilanteet prosesseissa voidaan tunnistaa jo ennen palvelun suurempaan mittakaavaan siirtoa. Täytyy kuitenkin muistaa, että skaalatessa voi paljastua ongelmia, joita ei alun perin tunnistettu pienemmän mittakaavan pilottiprojektissa.

### 3.3 Pilottiprojektin merkitys julkisella sektorilla

Pilotointi tarjoaa mahdollisuuden kokeilla ja osoittaa hyötyjä ja haittoja testattavasta asiasta aluksi pienessä mittakaavassa (Billé 2010). Pilottiprojektin toteuttaminen on tärkeää ennen kuin hankkeita kilpailutetaan ja jalkautetaan täydessä mittakaavassa, sillä pilotoinnin aikana voidaan sekä testata että validoida olettamuksia.

Koska teknologiat kehittyvät ja luovat uusia markkinoita rikkoen samalla vanhoja toimintamalleja (Gulati et al. 2000), julkishallinnonkin pitää pystyä kokeilemaan hankkeita pysyäkseen kehityksen vauhdissa ja pystyäkseen tarjoamaan kansalaisille kustannustehokkaita ja nykyteknologiaa hyödyntäviä palveluita.

### 3.4 Hankintaprosessi

Julkisten hankintojen ja käyttöoikeussopimusten laissa 1397/2016 on säädetty säännökset julkisille hankinnoille.

#### 3.4.1 Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista

Valtion ja kuntien viranomaisten on kilpailutettava hankintansa tarkoituksena

- tehostaa julkisten varojen käyttöä
  - edistää laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä
  - turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailussa.
- (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 §2)

## II TEOREETTINEN TAUSTA

Julkisiksi hankinnoiksi lasketaan tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankinnat, jotka laissa määrättyt tahot, kuten valtio, kunnat ja valtion liikelaitokset tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta. Julkisissa hankinnoissa noudatetaan sekä kansallisia hankintalakeja, että EU:n hankintadirektiivejä. Julkisten varojen tehokkaamman käytön lisäksi hankintalailla pyritään parantamaan eurooppalaisten ja siten myös suomalaisten yritysten kilpailukykyä. Hankintalaissa määrätään myös periaatteet avoimeen kilpailuttamiseen ja tarjoajien tasapuoliseen ja syrjimättömään kohteluun. Saaduista tarjouksista tulee valita kokonaistaloudellisesti edullisin tai hinnaltaan halvin tarjous. (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d.)

Jos sähkölukkoprojekti päätetään pilottiprojektin jälkeen toteuttaa täydessä mittakaavassa, se pitää kilpailuttaa. Laissa on säädetty kansalliset ja EU:n kynnysarvot, jotka määrittävät arvot, joiden ylittyttyä kilpailutus täytyy tehdä. Esimerkiksi kynnysarvot ylittyvät, jos Palvelukeskus aikoo ostaa palveluita tai tavaroita organisaation ulkopuolelta yli 60 000 eurolla (tavara- ja palveluhankinnat) tai sosiaali- ja terveyspalveluja yli 400 000 eurolla (määritetyt sosiaali- ja terveyspalveluja koskevat hankinnat) (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 §25).

### 3.4.2 Tarvittava osaaminen

Vaikka hankintalailla on perustelunsa, se voi olla myös hyvin monimutkainen ja hidas prosessi. Hankintaprosessi vaatii erilaisia osaamisia, kuten tietämystä, taitoja, kokemusta, kontakteja ja organisaatiokulttuuria (Rantanen 2006).

Onnistunutta hankintaprosessia voi määritellä seuraavilla vähimmäiskriteereillä:

- Tarjouspyyntöön saadaan useampia tarjouksia kuin sopimuksia solmitaan
- Tarjouspyyntöihin vastataan tarjouspyyntöä vastaavilla tarjouksilla
- Tarjouksia ei jouduta hylkäämään
- Kilpailutusta ei tarvitse uusaa
- Kilpailutuksesta ei valiteta markkinaoikeuteen.

(Rantanen 2006)

Jotta itse hankintaprosessi onnistuu, on myös osattava laatia tarvittavat dokumentit. Hankintaprosessia varten laadittava tarjouspyyntö vaatii aikaa, tietoa ja taitoa, sillä puutteellinen tarjouspyyntö on yksi merkittävimmistä hankintaprosessiin liittyvistä

## II TEOREETTINEN TAUSTA

ongelmista. Tarjouspyynnön sisältö pitäisi osata kuvata niin selkeästi, että sen perusteella saadaan keskenään vertailukelpoisia tarjouksia. (JHNY n.d..) On siis selvää, että hankintaprosessiin tulee käyttää aikaa prosessin onnistumiseksi, mutta samalla se tarkoittaa resurssien sitomista hankintaprosessiin muun työn sijasta.

### 3.5 Yhteenveto

Julkishallinnon projektit ovat monimutkaisia ja verkostoituneita, ja niiden hallinnoimiseen tarvitaan erikoisosaamista. Sidosryhmiä on paljon ja projektien onnistumiseen tarvitaan paljon yhteistyötä ja koordinoitua. Verkostojen toimijoilla on kuitenkin omatkin haasteensa, eikä toimijoiden yhteistyö ja sitoutuneisuus ole itsestään selvää. Eri sidosryhmistä ja sopimuksista muodostuu myös omat riskinsä, jotka pitää huomioida.

Julkisen sektorin toiminta on hyvin säänneltyä, ja siihen kohdistuu kulu- ja laatupaineita, joihin on pystyttävä vastaamaan tarjoamalla kansalaisille ajanmukaisia palveluita tasa-arvoisesti. Julkista sektoria ohjaa myös hankintalaki, joka velvoittaa valtion ja määritetyt viranomaiset kilpailuttamaan hankintansa sääntöjen mukaan. Kilpailutuksella pyritään takaamaan julkisten rahojen tehokas käyttö ja kilpailukyky, mutta se vaatii hankintayksiköltä taitoja ja resursseja onnistuneen hankintaprosessin läpiviemiseksi.

### 4 VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI

Tässä luvussa käsitellään vaikuttavuuden arviointia. Ensiksi esitellään yleistä vaikuttavuuden määritelmää. Sitten määritellään, mitä tässä diplomityössä tarkoitetaan vaikuttavuudella ja vaikuttavuuden arvioinnilla. Sen jälkeen esitetään teorian valossa argumentteja, miksi vaikuttavuuden arviointia tehdään. Vaikuttavuuden arvioinnin eri mittareita esitellään omassa aliluvussaan, jonka jälkeen pohditaan myös vaikuttavuuden arvioinnin haasteita. Lopuksi aihealueesta esitetään yhteenveto.

#### 4.1 Vaikuttavuuden arvioinnin määritelmä

Jotta vaikuttavuutta voi arvioida, tulee ensin ymmärtää mitä vaikuttavuus on. Useissa tutkimuksissa vaikuttavuuden ja vaikuttavuuden arvioinnin käsitteitä ei ole erikseen määritelty (Silvennoinen-Nuora 2010). Vaikuttavuuden arvioinnista on erilaisia käsityksiä, ja myös termit vaihtelevat. Kirjallisuudesta löytyy englanniksi termejä mm. *impact evaluation*, *impact assesment* ja *outcome evaluation* (MLE n.d.; Silvennoinen-Nuora 2010; WHO 2000).

Suomenkielisessä tutkimusaineistossa ei ole tarkkaan määritelty, mitä eroa vaikutuksella ja vaikuttavuudella on. Tulkintaa vaikeuttaa vaikuttavuuden luonne: sillä viitataan sekä selvittelyn kohteeseen että tavoiteltuun päämäärään. (Rajavaara 2006.) Terveystieteiden tutkimuksessa vaikuttavuuden arviointi liitetään usein hoitotoimenpiteiden vaikuttavuuteen, eli siihen, saatiinko toimenpiteillä muutoksia potilaan olotilaan (WHO 2000).

Vaikuttavuus on monimerkityksinen käsite ja se ilmenee eri muodoissa aiheuttaen kompleksisuudellaan erilaisia tulkintoja. Myös tieteenalalla on vaikutusta siihen, mistä lähtökohdista vaikuttavuutta tarkastellaan. Vaikuttavuuden arviointia on pidetty haastavana, mutta aiheen tutkimukselle nähdään olevan tilausta. (Silvennoinen-Nuora 2010.) Vaikuttavuus ja vaikuttavuuden arviointi eivät ole siis tarkasti määriteltyjä termejä, ja eri lähteistä voi huomata, että tutkijoilla on vapaus määritellä itse, mitä vaikuttavuus on ja miten ja missä tilanteissa sitä arvioidaan.

## II TEOREETTINEN TAUSTA

Vaikuttavuutta on, että tehtyjen toimenpiteiden seurauksena on saavutettu tiettyjä tuloksia. Vaikuttavuus pitää erottaa lopputuloksista, sillä vaikuttavuudessa on kyse toiminnan päämäärien ja aikaansaatuisten vaikutusten välisestä suhteesta. Usein tällaiseen tarkasteluun ei riitä lyhyt aikaväli. Vaikuttavuuden hankaluus on se, että vaikutukset saattavat ilmetä vasta pitkienkin aikojen kuluttua. (Rajavaara 2006.) Jossain yhteyksissä vaikuttavuuden arvioinnin sanotaan olevan toimenpide, joka tehdään vasta vuosia projektin päättymisen jälkeen, jotta voidaan arvioida pysyviä vaikutuksia (MLE n.d.).

Talouden näkökulmasta tarkasteltuna vaikuttavuus nähdään usein tavoitteiden saavuttamisen mittana, jolloin tietyllä panoksella pitäisi saavuttaa tietynlainen tulos. Taloudellinen vaikuttavuuden tarkastelu ei kuitenkaan ota huomioon eri sidosryhmien näkökulmia. (Silvennoinen-Nuora 2010.) Tavoitelähtöisessä arvioinnissa myös usein unohdetaan sivuvaikutukset (Rajavaara 2006).

Vaikuttavuuden arviointia saatetaan tehdä myös liian monen askeleen päähän. Vaikuttavuuden arvioinnissa on siten päätettävä, kuinka kauaskantoisia vaikutuksia halutaan tutkia. Sähkölukon pilottiprojektin välillinen vaikutus on esimerkiksi se, että resursseja saatetaan joutua palkkaamaan lisää, koska sähkölukkojen lupien ja asennusten hallinta aiheuttaa lisää työtä. Lisäresurssien palkkaaminen puolestaan vaikuttaa rekrytointiosaston työhön, vaatii lisätyöpuoleiden järjestämistä yms. On siis mietittävä, kuinka monta askelta välillisiä vaikutuksia arvioidaan, ja onko niillä enää merkitystä itse projektin kannalta. Toisaalta tässä tapauksessa vaikutus olisi kuitenkin Palvelukeskuksen organisaatioon kohdistuva, eli sinänsä merkityksellinen.

Dahler-Larsen (2005) esittää, että vaikuttavuuden arvioinnissa keskeistä ovat erityisesti selitykset. Hänen mukaansa arvioinnissa ei tulisi keskittyä kokonaisvaikutuksiin, vaan tarkempiin yksittäisiin vaikutuksiin kysyen mihin, milloin, miten ja millä edellytyksillä. Tavoiteperusteisessa arvioinnissa sen sijaan tarkastellaan koko vaikutusta yhtenä vaikutuksena. (Dahler-Larsen 2005.)

Tässä diplomityössä vaikuttavuutta ja vaikuttavuuden arviointia käsitellään seuraavin määritelmien:

*Vaikuttavuus* käsittää yksittäiset vaikutukset ja niiden kokonaisvaikutukset kysyen mikä vaikuttaa mihin, milloin ja millä edellytyksillä.

*Vaikuttavuuden arviointi* on yksittäisten vaikutusten ja niiden kokonaisvaikutusten arviointia.

### 4.2 Miksi arvioida projektin vaikuttavuutta?

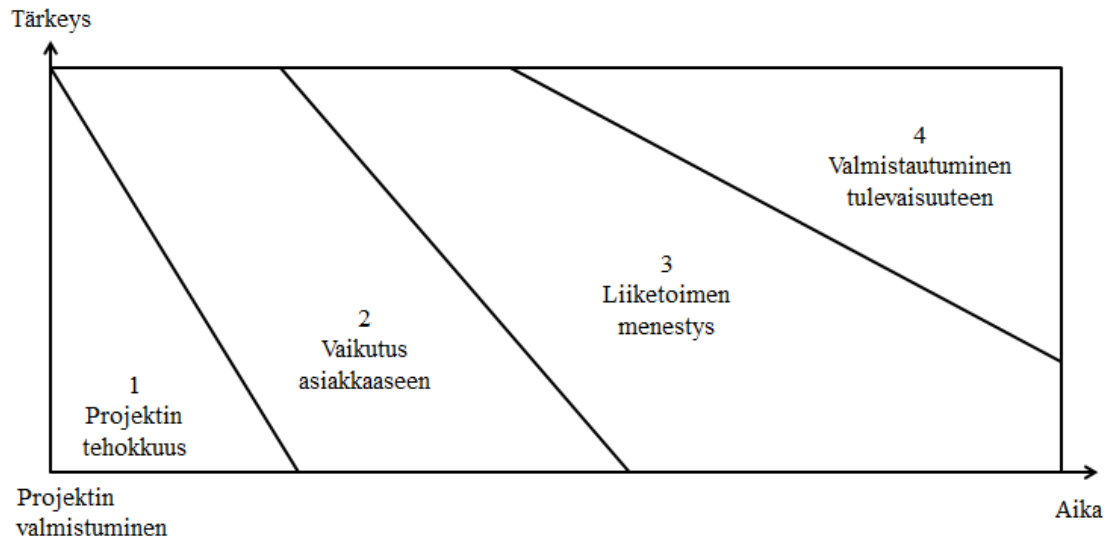
Kunnat ovat kiinnostuneita vaikuttavuudesta kertovasta tiedosta. Erityisesti tarvetta on sellaiselle arviointitutkimukselle, jonka avulla saadaan välineitä kustannustehokkaiden, vaikuttavien ja laadukkaiden palveluiden järjestämiseksi. (Dahler-Larsen 2005.)

Vaikuttavuuden arvioinnin lopputuloksien avulla voidaan kehittää projekteja jatkossa. Arvioinnin teko saattaa auttaa myös kehittämään arviointimenetelmiä, sillä kokemustiedon karttuessa tunnistetaan sopivat menetelmät ja niitä voidaan muokata tarvittaessa. Vaikuttavuuden arviointia varten kerätty data on myös arvokasta lisätietoa projektille, eikä dataa olisi ilman arviointia välttämättä muuten kerätty. Vaikuttavuuden arviointia voi siten käyttää tiedon keräämiseen ja välittämiseen, sekä synnyttää keskustelua. (Dahler-Larsen 2005.)

Jos mietitään projektin arviointia, arvioidaan usein projektin onnistumista, ja nimenomaan tavoitteiden täyttymisen näkökulmasta: pysyttiinkö budjetissa ja aikataulussa, ja täyttyivätkö vaatimukset (Turner 1997, s.7). Projektin onnistumiseen vaikuttavat kuitenkin muutkin tekijät kuin tehokkuuteen liitetyt yllä mainitut tekijät, ja laajempia arviointimittareita suositellaan. Yli tuhat projektia kattaneessa tutkimuksessa projektin tehokkuus korreloi kertoimella 0.6 projektin koetun onnistumisen kanssa, joten selittäviä tekijöitä on tehokkuuden lisäksi muitakin. (Serrador & Turner 2014.)

On huomioitava, että projektin onnistuminen on subjektiivinen käsite, ja eri ihmiset saattavat arvioida onnistumista eri tavalla eri aikoina. Projektin arviointi on aikasidonnaista, ja projektin päättymisen jälkeen aikataulussa ja budjetissa pysymisen sijaan vaikutus asiakkaaseen ja asiakastyytyväisyyteen nousee tärkeämmäksi tekijäksi. Pitemmällä aikavälillä liiketoimen menestys ja tulevaisuuden merkitys korostuvat. (Shenhar et al. 1997.) Kuvassa 3 on esitetty, kuinka eri tekijöiden tärkeys muuttuu ajan kuluessa projektin valmistumisesta.

## II TEOREETTINEN TAUSTA



Kuva 3. Onnistumisen dimensioiden suhteellinen tärkeys on aikasidonnaista (Shenhar et al. 1997)

On esitetty uusia näkemyksiä siitä, että sidosryhmät voivat parhaiten arvioida projektin onnistumista. On myös esitetty, että vuosia projektin päättymisen jälkeen projektin onnistumisen määrittelee se, saavuttaako organisaatio projektin avulla korkeampia tavoitteita ja parantaako se suorituskyykyään (Turner & Zolin 2012).

Nämä kauaskantoiset vaikutukset viittaavat siihen, että projekteja tulisi arvioida monipuolisemmin kuin pelkästään taloudellisten ja aikataulussa pysymisen näkökulmasta. Näkökulmat saattavat paljastaa myös sen, että projektin loputtua projektin toimittajan vastuu loppuu, ja toimittaja arvioi projektia suoriutumisen näkökulmasta. Tilaajapuoli taas arvioi projektia ja sen lopputulosta ajan kuluessa. Projektin toimittaja voisi siis laajentaa omaa arviointimittaristoaan käsittämään myös tulevaisuuden vaikuttavuutta, jotta se pystyisi paremmin arvioimaan projektin lopputulosta, ei niinkään projektissa suoriutumista. Esimerkiksi projekti voi myöhästyä ja ylittää budjetin, jolloin projektinjohdon näkökulmasta projekti ei täyttänyt kaikkia tavoitteitaan. Toisaalta, projektilla on voitu saada aikaan arvokkaita vaikutuksia ympäristöön ja asenteisiin, joita ei pystytä ajalla tai rahalla mittaamaan.

Jotta projektia voi arvioida kauaskantoisemmin, on mietittävä muitakin arvioinnin näkökulmia kuin perinteisiä resursseihin perustuvia mittareita. Siksi vaikuttavuuden arviointi on tärkeää, sillä sen avulla voidaan saada selville kvantitatiivisen datan lisäksi kvalitatiivisia vaikutuksia projektin sisällä ja ulkopuolella. Organisaation sisäiset

## II TEOREETTINEN TAUSTA

näkymättömät prosessit on tuotava näkyviksi, jotta syy-seuraussuhteet voidaan tunnistaa, mikä puolestaan lisää toiminnan läpinäkyvyyttä. Käsitusten selventyminen voi puolestaan johtaa uudistuksiin organisaation ja sidosryhmien sisällä ja välillä. (Dahler-Larsen 2005.)

### 4.3 Vaikuttavuuden arvioinnin menetelmiä

Vaikuttavuuden arvioinnin menetelmistä on valittu tähän tutkimukseen kaksi tarkoitukseen parhaiten sopivinta, tasapainotettu mittaristo ja ohjelmateoriaan perustuva vaikuttavuuden arviointi. Vaikuttavuuden arviointiin ei ole yhtä parasta menetelmää, mutta tilanteesta riippuen joku menetelmä voi toimia paremmin kuin toinen (Leeuw & Vaessen 2009). Tähän osuuteen on pyritty valitsemaan tutkimuskirjallisuudesta Palvelukeskuksen toimialaan ja toiminnan luonteeseen parhaiten sopivat menetelmät. Kaikkein teoreettisimmat mallit ovat jätetty huomiotta, sillä ne eivät palvele Palvelukeskuksen hyvin käytännönläheistä työtä, ja niiden käyttö ja ymmärtäminen päivittäisessä työssä vaatisivat kokeneen tutkijan osallistumista.

#### 4.3.1 Tasapainotettu mittaristo

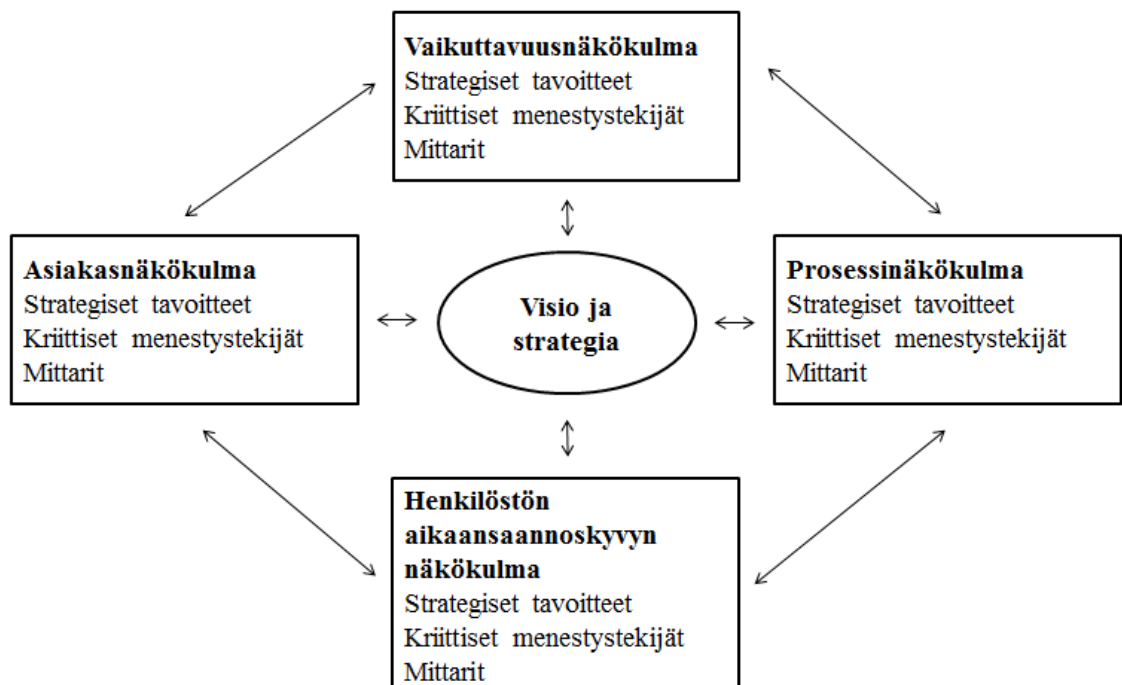
Silvennoinen-Nuora (2016) on väitöstutkimuksessaan kehittänyt terveydenhuollon hoitoketjun vaikuttavuuden arvioinnin mallin. Hän on käyttänyt mallissaan tasapainotettua mittaristoa. Alun perin tasapainotettua mittaristoa on käytetty yritysten strategian selkeyttämisen työkaluna (Kaplan & Norton 2001). Tasapainotettua mittaristoa on käytetty aiemmin myös terveydenhuollon toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioinnissa, mutta Silvennoinen-Nuora on muokannut mittaristoa kattamaan muitakin osa-alueita kuin hoitotoimenpiteitä.

Tasapainotettu mittaristo tarkastelee toimintaa neljästä näkökulmasta, joita ovat taloudellinen, asiakas-, prosessi- ja oppimisen ja kasvun näkökulma. Mittaristolla voidaan kuvata suoriutumista tai sitä, mikä niihin on vaikuttanut. Mittariston tehtävänä on auttaa organisaatiota keskittymään kaikkein tärkeimpään. (Kaplan & Norton 1996, s. 8-9.)



## II TEOREETTINEN TAUSTA

Silvennoinen-Nuora (2010) on kehittänyt näkökulmia vastaamaan yhteiskunnallisten tahojen tarpeita, ja vaihtanut taloudellisen ja oppimisen ja kasvun näkökulmat vaikuttavuus- ja henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulmiksi. Muokatussa mittaristossa pyritään ottamaan huomioon eri näkökulmat niin vaikuttavuuden, henkilöstön, asiakkaan kuin prosessien näkökulmasta (kuva 4). (Silvennoinen-Nuora 2010.) Holistinen näkemys on tärkeää, jos projektia halutaan arvioida kokonaisvaltaisesti. Liian rajoittunut näkökulma ja liian kapea arviointisektori tarkoittaa, että kaikkia vaikutuksia ja niiden yhteisvaikuttavuutta ei saada arvioitua, ja tärkeitäkin vaikutuksia saattaa jäädä huomioimatta.



Kuva 4. Tasapainotetun mittariston näkökulmat kunnan toiminnoissa (Silvennoinen-Nuora 2010 mukaillen Lumijärvi 1999, 12; Niven 2002, 297)

Tasapainotetussa mittaristossa on tavoiteltu taloudellisten ja ei-taloudellisten tekijöiden tasapainon saavuttamista. Vain taloudellista tulosta kuvaavia mittareita käyttämällä jää huomioimatta organisaation tulevaisuuden tuloksellisuus. Tasapainotetussa mittaristossa pyritään myös saavuttamaan tasapaino organisaation sisäisten ja ulkoisten osien välillä, ja menneisyyden ja tulevaisuuden välillä. (Kaplan & Norton 2001.)

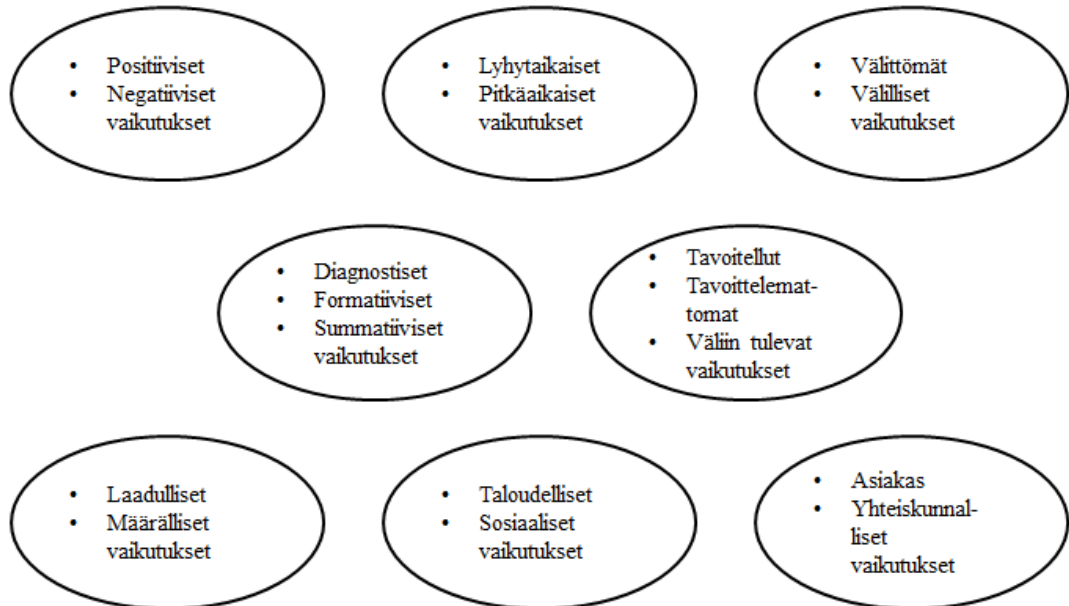
## II TEOREETTINEN TAUSTA

Silvennoinen-Nuoran tasapainotetussa mittaristossa vaikuttavuuden arviointi sitoutuu organisaation strategiaan. Organisaation strategia tulisi siis ottaa huomioon vaikuttavuuden arvioinnissa. Kun strategia on tiedossa, pystytään tarkastamaan, arvioidaanko organisaation vision kannalta tärkeitä asioita. Strategisia kysymyksiä voi olla esimerkiksi:

- Mihin suuntaan palvelua halutaan viedä?
- Millaisia vaikutuksia palvelulla halutaan olevan?

(Silvennoinen-Nuora 2010)

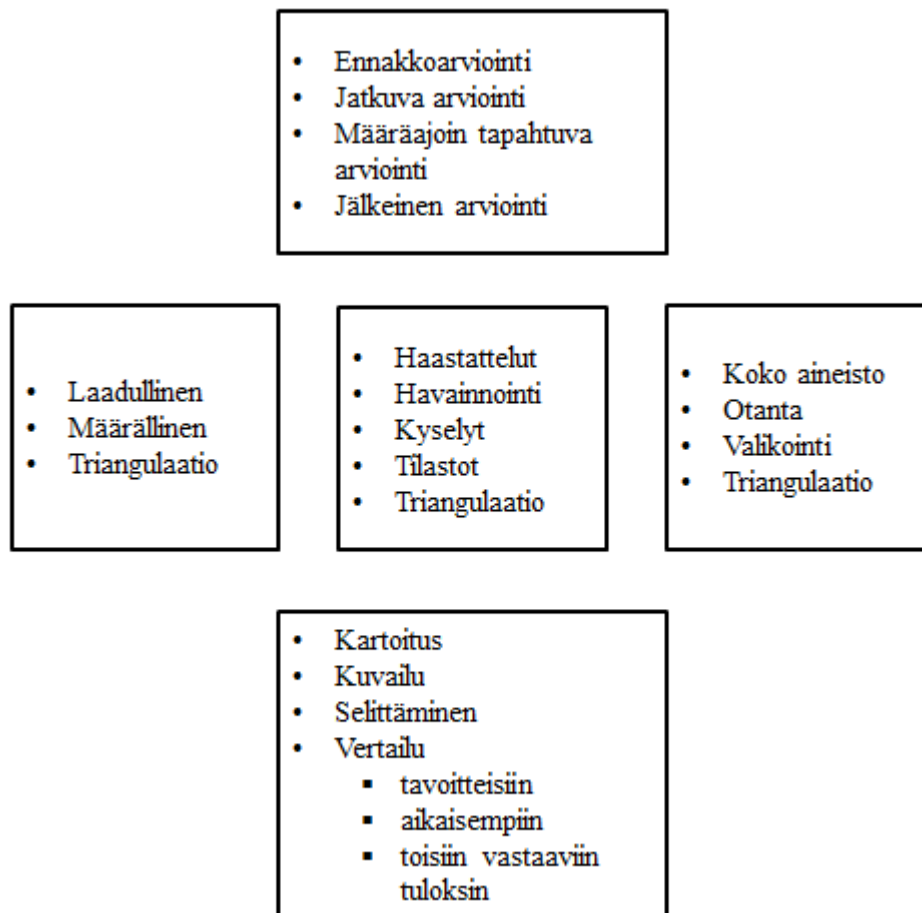
Vaikutuksia on monenlaisia tilanteesta riippuen, ja niitä voi tarkastella eri näkökulmista. Vaikutuksia ja vaikuttavuutta arvioitaessa on hyvä pitää eri näkökulmat mielessä, sillä niillä voi saada esille vaikutuksia, joita ei olisi muuten osannut etsiä. Vaikutuksia voi myös jaotella niiden luonteen mukaan. Niitä voi jakaa eri kategorioihin, kuten lyhyt- ja pitkäaikaisiin vaikutuksiin, välittömiin ja välillisiin vaikutuksiin ja laadullisiin ja määrällisiin vaikutuksiin. Kuvassa 5 on esitetty vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointiin liittyviä eri elementtejä.



Kuva 5. Vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointiin liittyviä elementtejä (mukaillen Silvennoinen-Nuora 2010)

## II TEOREETTINEN TAUSTA

Tasapainotettua mittaristoa varten pitää kerätä tietoa, jonka perusteella arviointia voidaan tehdä. Arvioinnissa joudutaan tekemään valintoja, sillä vaikuttavuus on kerroksittaista, ja ulottuvuuksia on monia. Parhaassa tilanteessa arvioinnissa tarkastellaan yhtäaikaaisesti palvelutoiminnan sekä vision, strategian ja tavoitteiden näkökulmasta olennaisia vaikutuksia ja niihin liittyvät arvioinnin elementtejä. Tasapainotetun mittariston näkökulmasta mittarit täytyy rakentaa siten, että ne mittaavat tavoitteiden saavuttamista. (Silvennoinen-Nuora 2010.) Tässä näkökulmassa ongelmaksi muodostuu se, että kaikkia tavoitteita ei välttämättä tiedetä heti projektin alussa. Kuvassa 6 on esitetty menetelmätapoja, joilla vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointia voi tehdä. Näistä maininnan arvoinen on triangulaatio, jossa kahta tapaa yhdistämällä voi saada synergiaetuja, ja luoda näiden kahden yhdistetyn tavan yläpuolelle kolmas uusi tapa.



Kuva 6. Vaikutusten ja vaikuttavuuden arvioinnin tapoja (mukaillen Silvennoinen-Nuora 2010)

## II TEOREETTINEN TAUSTA

Silvennoinen-Nuoran (2010) tasapainotetun mittariston vahvuus on sen holistisuus. Mittaristossa otetaan huomioon eri näkökulmia, ja arviointi pyritään sitomaan organisaation strategiaan. Mittaristossa nähdään vaikutukset myös moninaisina, ja niitä on kategorisoitu eri elementteihin. Mittaristossa kuitenkin painotetaan tavoitteiden saavuttamista, joka ei taas sovi tilanteeseen, jossa kaikkia tavoitteita ei tiedetä heti alussa. Mittaristo ei myöskään ota kantaa arvioinnin etenemiseen, vaan tarjoaa kategorisoidun mallin.

### 4.3.2 Ohjelmateoriaan perustuva vaikuttavuuden arviointi

Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus (Stakes, nykyisin Terveiden ja hyvinvoinnin laitos) on luonut Hyvät käytännöt –ohjelmassaan menetelmällisten käsikirjojen sarjan, joista eräs on Dahler-Larsenin (2005) Vaikuttavuuden arviointi. Hyvät käytännöt –ohjelma liittyy sosiaalialan kehittämishankkeen toimeenpanosuunnitelmaan, ja sen tarkoitus on kehittää arviointimenetelmiä, joiden avulla parannetaan käytännön tiedon dokumentointia ja edesautetaan työmenetelmien toimivuuden arviointia.

Dahler-Larsenin (2005) esittelemä vaikuttavuuden arviointi perustuu ohjelmateoriaan. Ohjelmateoriaksi kutsutaan käsityksiä, jotka selittävät miksi ja miten jotkut interventiot vaikuttavat. Ohjelmateorialla voidaan selittää, miten jokin interventio muutetaan tuloksiksi, johon liittyy vaikuttamisen prosessi sekä prosessin seuraus eli vaikutus.

Menetelmään sisältyy seitsemän askelta, jotka ovat

1. Arviointikysymyksen esittäminen
2. Ohjelmateorian lähteiden löytäminen
3. Ohjelmateorian laatiminen
4. Ohjelmateorian selventäminen arviointia varten
5. Menetelmien valitseminen
6. Tietojen kerääminen
7. Analyysi ja johtopäätökset

(Dahler-Larsen 2005)

Askeleissa 1-4 keskitytään ohjelmateoriaan, sen muodostukseen ja selventämiseen. Tähän vaiheeseen voidaan käyttää 20-90% vaikuttavuuden arviointiin varatusta ajasta.

## II TEOREETTINEN TAUSTA

Ohjelmateorian laatimisessa määritetään ajallisesti ja paikallisesti arviointikohde. Ajalla ja paikalla on väliä, sillä ne saattavat luoda interventioon odottamatonta vaihtelua. (Dahler-Larsen 2005.)

### *1. Arviointikysymysten esittäminen*

Arviointikysymysten laatimisessa käytetään sanoja kuten aiheuttaa, tehdä vaikutus ja vaikuttaa osaltaan, sillä niistä ilmenee vaikutus-ajattelutapa. Kysymyksissä usein kysytään missä määrin, millä tavalla ja millaisin edellytyksin interventio on mahdollisesti vaikuttanut. (Dahler-Larsen 2005.)

### *2. Ohjelmateorian lähteiden löytäminen*

Arviointikysymysten jälkeen laaditaan ohjelmateoria. Kuten aiemmin on mainittu, ohjelmateoria perustuu käsitykseen, miten ja miksi interventio vaikuttaa. Teorian laatimiseen voi käyttää eri lähteitä, kuten virallisia asiakirjoja, teoriaa, arviointeja, tutkimuksia, raportteja, intervention havaintoja, haastatteluita, työpajoja ja ammattilaisten kokemuksia päivittäisestä työstä.

### *3. Ohjelmateorian laatiminen*

Kerättyjen tietojen perusteella pyritään muodostamaan malli, jolla tarkennetaan käsitystä, miten jonkin intervention ajatellaan vaikuttavan. Apuna voi käyttää kysymyksiä kuten

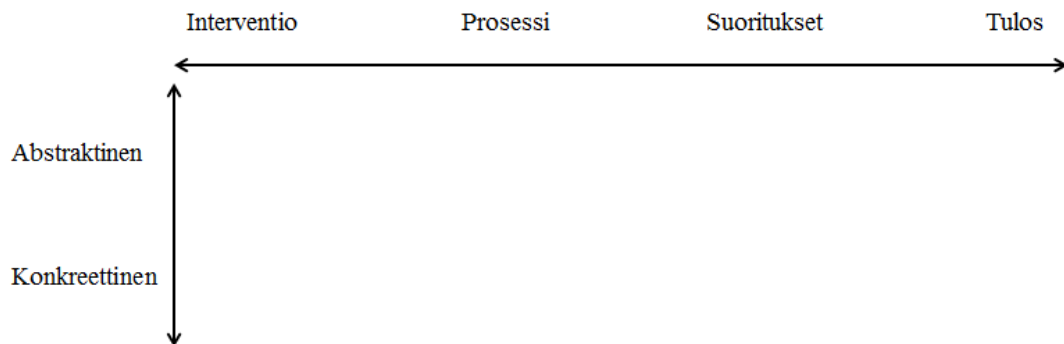
- Mitä me itse asiassa teemme?
- Miten uskomme sen vaikuttavan?
- Mikä johtaa seuraavaan vaiheeseen?
- Mitkä ovat edellytykset sille, että se tapahtuu?
- Ovatko interventio ja tulokset selvästi yhteydessä toisiinsa?
- Mitä sivuvaikutuksia interventiolla ennakoidaan olevan?

(Dahler-Larsen 2005)

## II TEOREETTINEN TAUSTA

### 4. Ohjelmateorian selventäminen arviointia varten

Ohjelmateorian laatimisen viimeisessä eli neljännessä askeleessa selvennetään ohjelmateoriaa. Ohjelmateorian voi jakaa eri ulottuvuuksiin kahdelle eri akselille (kuva 7). Pystyakselilla on abstraktisuuden ja konkreettisuuden ulottuvuudet, ja vaaka-akselilla interventio, prosessi, suoritukset ja tulos. Konkreettisen ohjelmateorian kanssa on usein helpompi päästä alkuun, mutta suurempia interventioita arvioitaessa ohjelmateoria voi olla abstraktimpi. Vaaka-akseli kuvaa syy-seuraussuhteita. Vaikuttavuuden arvioinnissa olisi hyvä pystyä seuraamaan koko syy-seuraussuhteen ketjua vasemmalta oikealle, mutta tarvittaessa voidaan tarkastella myös lyhyempää osaa ketjusta. Tässä tarkastelussa on hyvä huomioida, että ihmisillä on tapana nähdä sellaisia syy-seuraussuhteita, joita he haluavat nähdä. (Dahler-Larsen 2005.)



Kuva 7. Ohjelmateorian ulottuvuudet (Dahler-Larsen 2005)

### 5. Menetelmien valitseminen

Ohjelmateoriaan perustuvassa vaikuttavuuden arvioinnissa ei etukäteen valita mitään menetelmää. Menetelmät valitaan ohjelmateorian perusteella, sillä ne riippuvat ohjelmateorian konkreettisuudesta. (Dahler-Larsen 2005.)

### *6. Tietojen kerääminen*

Ohjelmateoria toimii välineenä, jolla kerätään tietoa ja jäsennetään sen keruuta. Tiedonkeruuvaiheessa saatetaan huomata sivuvaikutuksia, joiden tärkeys arvioijan on arvioitava päättääkseen sisällytetäänkö sivuvaikutus loppuraporttiin vai ei. Ammattilaisten havaintoja pidetään tärkeinä tiedonlähteinä, mutta mitä pitemmälle syy-seuraussuhteen vaaka-akselilla liikutaan kohti tulosta, sitä tärkeämpää on sisällyttää tietoja asiakkailta ja asiakkaista. (Dahler-Larsen 2005.)

### *7. Analyysi ja johtopäätökset*

Ohjelmateorian näkökulmasta interventiota pidetään kokeena, jolla testataan ohjelmateoriaa. Interventiota seurataan kohta kohdalta ja arvioidaan sitä, vastaako todellisuus ohjelmateoriaa. Tässä vaiheessa tuotetaan loppuraportti, johon arvioidaan ohjelmateorian selvyys ja arvioinnin päätulokset. (Dahler-Larsen 2005.)

Kun vaikuttavuuden arviointi on jo tehty ja projektia halutaan laajentaa, on selvitettävä mitkä tekijät aiemmin arvioidussa kontekstissa olivat ratkaisevia projektin tuloksen kannalta. Tekijöistä voi päätellä, missä tilanteissa ne pätevät ja missä ei. (Dahler-Larsen 2005.) Esimerkkinä voi käyttää sähkölukkojen lupahallintaa. Valituissa hoitopiireissä lupien hakeminen eteni tietyn prosessin kautta asuinhuoneistojen ollessa pitkälti yksityisomistuksessa. Toisenlaisissa asuinmuodoissa, kuten kaupungin omistamissa taloissa, lupamenettely olisi voinut edetä eri lailla. Ratkaisevaa onkin ymmärtää, mikä on vaikutusten syy (Dahler-Larsen 2005).

Dahler-Larsenin (2005) mukaan vaikuttavuuden arvioinnissa ei kiinnitetä erityistä huomiota sidosryhmien näkökulmiin. Vaikuttavuuden arvioinnissa keskitytään intervention toimivuuteen, eikä eri sidosryhmien mielipiteisiin interventiosta. Sidosryhmiä voi kuitenkin osallistaa ohjelmateorian muotoiluvaiheeseen. Sidosryhmien osallistamisesta on todettu seuraavia etuja:

- Sidosryhmien näkemysten ja kokemusten avulla arvioinnista tulee kattavampi
- Osallistaminen antaa tietoa ja pohdittavaa sidosryhmille
- Yhteistyö lisää kommunikaatiota ja näkökulmien ymmärrystä auttaen luomaan yhteistä kieltä

## II TEOREETTINEN TAUSTA

- Osallistamalla arvioinnin merkitys kasvaa sidosryhmille, mikä lisää omistajuuden tunnetta
- Osallistamisen ja omistajuuden myötä todennäköisyys sille kasvaa, että arviointia tehdään myöhemminkin.

(Dahler-Larsen 2005)

Tämän näkökulman mukaan sidosryhmät kannattaa siis ottaa mukaan ohjelmateorian laatimiseen, mutta vaikuttavuuden arviointi itsessään ei ota kantaa sidosryhmien mielipiteisiin ja näkökulmiin.

Ohjelmateoriaan perustuvan vaikuttavuuden arvioinnin vahvuuksia on sen selkeä rakenne, jota on helppo seurata askel askeleelta. Siinä annetaan arvoa tiedon keräämiselle ja pohditaan myös arvioinnin yleistettävyyttä. Ohjelmateoria itsessään on kuitenkin teoreettinen prosessi, jonka laatiminen ja käsittely vaativat osaamista. Arviointi perustuu myös pitkälti ohjelmateorian onnistuneisuuteen, mikä asettaa paineita ohjelmateorian muodostamiselle. Lisäksi ohjelmateorian laatimiseen on suositeltu varattavan huomattavasti aikaa koko arvioinnin kestosta, mikä tuntuu vievän aikaa itse arvioinnilta.

### 4.4 Vaikuttavuuden arvioinnin muistilista

NONIE (*Network of Networks for Impact Evaluation*) on tuottanut oppaan vaikuttavuuden arvioinnin tekemiseksi. NONIE koostuu viidestä arviointiverkostosta, joista yksi on esimerkiksi Yhdistyneiden Kansakuntien arviointiryhmä (*the United Nations Evaluation Group*). Opas on luotu ensisijaisesti kehitystyöhön ja päättäjille, mutta siinä kehoitetaan laajentamaan vaikuttavuuden arviointia muillekin toimialoille. Oppaassa on esitetty yhdeksän askeleen muistilista, jota seuraamalla vaikuttavuuden arvioinnin voi toteuttaa sujuvammin. (Leeuw & Vaessen 2009.)

Vaikuttavuuden arvioinnissa ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa. Eri menetelmillä on etunsa tilanteesta riippuen, ja joskus eri menetelmiä on hyvä käyttää yhdessä paremman kokonaiskuvan luomiseksi. (Leeuw & Vaessen 2009.) Mittarit tulisi valita organisaation tarpeiden mukaan ja suunniteltava ne tarvittaessa itse. Liian suuri määrä mittareita ei kuitenkaan ole hyväksi, sillä se tekee kokonaishahmottamisen vaikeaksi.



## II TEOREETTINEN TAUSTA

Nyrkkisääntönä voi pitää, että mittareita on tarpeeksi silloin, kun kaikki tärkeät ulottuvuudet on huomioitu. (Silvennoinen-Nuora 2010.)

Vaikuttavuuden arvioinnin tukena voi pitää seuraavia yhdeksää askelmaa, jotka valmistelevat vaikuttavuuden arvioinnin tekemiseen:

1. Määrittele intervention laajuus ja tapa
  2. Määrittele, mitä arvostetaan
  3. Määrittele teorial, joilla tapahtumat liittyvät muutoksiin
  4. Tuo esille attribuutio-ongelmat
  5. Käytä useampaa menetelmää
  6. Hyödynnä olemassa olevaa tietoa
  7. Määrittele, onko vaikuttavuuden arviointi toteutettavissa ja kulujen arvoinen
  8. Kerää dataa ajoissa
  9. Suunnittele myös toteutus
- (Leeuw & Vaessen 2009)

### *1. Määrittele intervention laajuus ja tapa*

Leeuw & Vaessen (2009) käsittelevät vaikuttavuuden arvioinnissa interventioita, joiden vaikuttavuutta arvioidaan. Interventioita voi tämän tutkimuksen sisällä käyttää synonyyminä sähkölukon pilottiprojektille, sillä myös pilottiprojektilla pyrittiin muuttamaan jotain olemassa olevaa, kuten interventioilla on tapana.

Interventioiden koko ja kesto vaihtelevat, ja niiden mukana myös tarpeet vaikuttavuuden arvioinnille. Vaikuttavuuden arviointi voidaan kuitenkin sisäistää kahteen kysymykseen, joita ovat

- *Minkä vaikutus?*
- *Vaikutus mihin?*

### *2. Määrittele, mitä arvostetaan*

Kahden yllä esitetyn kysymyksen lisäksi on kysyttävä, *ketä tai mitä* vaikutus koskee. Kenen näkökulmasta vaikutus on tärkeä? Pitääkö sidosryhmien mielipiteitä arvottaa eri tavoin? On sovittava ja selvitettävä intervention tärkeimmät ja arvostetuimmat tavoitteet

## II TEOREETTINEN TAUSTA

ja mietittävä miten niitä voi mitata. On myös tärkeää tunnistaa ja huomioida tavoitteet, joita on vaikea mitata.

### *3. Määrittele teorialat, joilla tapahtumat liittyvät muutoksiin*

Usein on pääteltävissä, miten tietyt muutokset ovat tapahtuneet tiettyjen vaikutusten takia. Jotta vaikutuksen luonteen voi ymmärtää, tulisi myös ymmärtää sen vaikutustapa, ”teoria” muutoksen takana. Joskus teoria ei ole selkeä ja sitä pitää tutkia ja yrittää muodostaa perustuen aineistoon. On silti tärkeää etsiä mahdollisia selityksiä muutoksille.

### *4. Tuo esille attribuutio-ongelmat*

Askeleet 1-3 auttavat tunnistamaan tosialliset vaikutukset eli muutokset, jotka ovat intervention tulosta. On kuitenkin muistettava, että muutoksen aikaasaamiseen voi vaikuttaa monta tekijää. Vaikuttavuuden arvioinnin vahvuus onkin siinä, että se menee arvioinnissa pitemmälle. Vaikuttavuuden arvioinnilla voidaan selvittää esimerkiksi interventiolla saavutettu lisäarvo.

Attribuutio-ongelmalla tarkoitetaan, ettei intervention vaikutuksista voida selvästi osoittaa syy-seuraussuhdetta. Attribuutio-ongelmaa analysoidessa verrataan kahta tilannetta, jossa ensimmäinen on mahdollinen lopputulos jos interventiota ei olisi toteutettu, ja toinen mahdollinen lopputulos kun interventio on toteutettu.

### *5. Käytä useampaa menetelmää*

Jokaisella vaikuttavuuden arvioinnin menetelmällä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa verrattuna muihin menetelmiin. Määrälliset menetelmät ovat yleisesti vahvoja vertailtaessa eri vaikutuksia. Laadulliset menetelmät ovat heikompia vaikutusten vertailussa, mutta niillä pystytään usein osoittamaan monimutkaisempia vaikutuksia. Vaikuttavuuden arvioinnin vahvistamiseksi suositellaankin useamman menetelmän käyttöä.

## II TEOREETTINEN TAUSTA

### *6. Hyödynnä olemassa olevaa tietoa*

Tämä on teoreettisempi askel vaikuttavuuden arvioinnin muistilistassa. Jo olemassa olevia tutkimuksia on järkevää hyödyntää, sillä jo tutkituissa interventioissa voi olla samankaltaisia vaikutusmekanismeja. Tutkimuksista voi löytää tietoa samankaltaisista vaikutuksista eri konteksteissa, ja niiden avulla voi vahvistaa omia hypoteeseja.

### *7. Määrittele, onko vaikuttavuuden arviointi toteutettavissa ja kuluja arvioinnin*

Vaikuttavuuden arvioinnin tekemisestä päätettäessä on punnittava arvioinnin tarvetta. Arvioinnin teko vaatii resursseja, jotka aiheuttavat kuluja. Vaikuttavuuden arvioinnilla ei myöskään voi korvata muita arvioinnin ja monitoroinnin tapoja, vaan se pikemminkin täydentää muuta arviointia.

Ennen kuin päätös vaikuttavuuden arvioinnin tekemisestä tehdään, on punnittava vaikuttavuuden arvioinnin tavoitteita, etuja ja toteutettavuutta arvioinnista koituvia kuluja vastaan. Vaikuttavuuden arviointi on toteutettavissa oleva, kun se on suunniteltu, sillä on selvä tavoite, määritetyt resurssit, tarvittavien sidosryhmien tuki ja pääsy tarvittavaan dataan.

### *8. Kerää dataa ajoissa*

Hyvin kartoitettu alkutilanne mahdollistaa vaikutusten vertailun alkutilanteeseen intervention jälkeen. Luotettavaa dataa alkutilanteesta saa, kun sitä kerää alusta asti. Myöhemmässä vaiheessa kerätty alkutilannetta kuvaava data voi olla vääristynyttä.

On myös suositeltavaa, että vaikuttavuuden arvioinnin tekijä otetaan interventioon mukaan jo aikaisessa vaiheessa. Näin taataan, että arvioija pystyy suunnittelemaan mahdollisimman tehokkaan ja kattavan vaikuttavuuden arvioinnin.

### *9. Suunnittele myös toteutus*

Toteutuksen suunnittelu on tärkeää, jotta tutkimusta on helpompi hallita. Kuten mistä tahansa työtehtävästä, myös vaikuttavuuden arvioinnista koituu kuluja ja sen

tekemiseen käytetään resursseja, joita on hallittava. Arvioinnin aikana on taattava tutkimuksen läpinäkyvyys ja oltava valmis määrittämään eettisyyden ja itsenäisyyden rajat. Nämä tulevat esille arvioijan ja sidosryhmien välisessä toiminnassa. (Leeuw & Vaessen 2009.)

### 4.5 Vaikuttavuuden arvioinnin haasteita

Kun vaikuttavuuden arviointia tehdään laadullisesti, lukujen puuttuessa vertailua on vaikea tehdä. On myös vaikea arvioida, onko jokin vaikutus loppujen lopuksi hyvä tai huono. On nimittäin myös päätettävä, mikä arviointikriteeristö valitaan, ja mitä hyvä tai huono tarkoittavat ja kenen näkökulmasta. Jos tulokset liittyvät koettuihin vaikutuksiin, on muistettava, että subjektiiviset näkemykset saattavat yli- tai aliarvioida positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia (Turner & Zolin 2012).

Vaikuttavuuden arvioinnilla ei voi täysin korvata perinteisiä resurssiperäisiä mittareita, sillä projektin pysyminen aikataulussa, budjetissa ja sovitussa laajuudessa vaikuttavat edelleen suuresti projektin koettuun onnistumiseen (Serrador & Turner 2014).

Jotkut vaikutukset ilmenevät vasta pitkän ajan kuluttua, jolloin niitä ei voi arvioida projektin aikana tai heti projektin päätyttyä (Rajavaara 2006). Tämä aiheuttaa ongelmia tilanteissa, kuten pilottiprojektin vaikuttavuuden arvioinnissa, jossa vaikuttavuus pitäisi pystyä arvioimaan toteutushetkellä, ja mahdollisesti vielä ennen projektin päättymistä. Tällaisessa tilanteessa on siten hyväksyttävä arvioinnin vajavaisuus ja tuotava ilmi, että fokus on nykyhetkessä. Myöhemmin, jos asia koetaan tärkeäksi, voidaan erikseen tehdä vaikuttavuuden arviointi pitkän aikavälin vaikutuksista.

Arviointimenetelmät kehoitetaan valitsemaan tapauksesta ja tilanteesta riippuen (Leeuw & Vaessen 2009; Silvennoinen-Nuora 2010), ja jopa suunnittelemaan menetelmät itse (Silvennoinen-Nuora 2010). Menetelmien valitseminen, ja jopa niiden suunnittelu, vaativat kuitenkin ammattitaitoa ja tietämystä aiheesta. On siis paljon odotettu, että arviointia tekee aina asiaan koulutettu ihminen, jolla on riittävästi tietoa ja taitoa sopivien menetelmien valikoimiseen, suunnittelusta puhumattakaan. Sopivien menetelmien valitseminen on siis yksi haaste, sillä menetelmän valinnalla vaikutetaan siihen, mitä ja miten vaikuttavuutta arvioidaan.

## II TEOREETTINEN TAUSTA

Haasteita voi ilmetä myös organisaation sisällä vastarintana. Jos arviointimenetelmä ja sen esitystapa ovat vastaanottajalle liian teoreettisia, voi esiintyä vastareaktioita ja hylkimistä vieraita käsitteitä ja malleja kohtaan. Toisenlaista vastarintaa voi syntyä myös siitä, kun arviointia tehdessä työntekijöiden työtä ja sen tarkoitusta saatetaan kyseenalaistaa, jolloin saattaa syntyä puolustusreaktioita. Näissä tapauksissa arvioinnin tekijältä vaaditaan ystävällistä ja puolueetonta otetta arviointiin. Vaikuttavuuden arviointia voidaan myös pitää turhana, jolloin siihen ei suhtauduta vakavasti. (Dahler-Larsen 2005.)

### 4.6 Yhteenveto

Vaikuttavuus ja vaikuttavuuden arviointi ovat harvoin selkeästi määriteltyjä käsitteitä, ja myös erikieliset termit saattavat sotkeutua käännoksissä. Tässä työssä vaikuttavuuden käsitetään olevan yksittäisiä vaikutuksia ja niiden kokonaisvaikutuksia. Vaikuttavuuden arviointi on puolestaan yksittäisten vaikutusten ja niiden kokonaisvaikutusten arviointia.

Vaikuttavuuden arvioinnilla voidaan saada esille asioita, jotka tavallisilla menetelmillä jäisivät huomioimatta. Esimerkiksi taloudellista menestystä mitattaessa kauaskantoiset vaikutukset jäävät huomioimatta. Projektin onnistumiseen liittyy monia tekijöitä, mutta onnistumisen käsite myös muuttuu suhteessa aikaan. Mitä enemmän aikaa projektin loppumisesta kuluu, sitä enemmän arvostetaan asiakkaan, liiketoiminnan ja tulevaisuuden kehityksen näkökulmia.

Vaikuttavuutta voidaan arvioida monilla eri menetelmillä, ja niitä onkin hyvä yhdistellä. Tasapainotetussa mittaristossa korostuvat arvioinnin sitominen organisaation strategiaan ja holistinen kokonaiskuva arvioinnista. Arvioinnin neljä näkökulmaa ovat vaikuttavuus-, asiakas-, prosessi- ja henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulma. Ohjelmateoriaan perustuvassa vaikuttavuuden arvioinnissa aluksi muodostetaan käsitys intervention vaikutuksista ja vaikutustavoista, jotka muodostavat ohjelmateorian. Interventiota arvioidaan suhteessa muodostettuun ohjelmateoriaan. Ohjelmateorian seuraaminen on selkeä prosessi, mutta se keskittyy pitkälti ohjelmateorian muodostamiseen.

## II TEOREETTINEN TAUSTA

NONIE on laatinut yhdeksän askeleen muistilistan, joka helpottaa vaikuttavuuden arvioinnin tekemistä. Listassa käsitellään vaikuttavuuden arvioinnin eri aihealueita, ja listaa seuraamalla tulee pohtineeksi arvioinnin toteutettavuutta ja toteutustapoja.

Vaikuttavuuden arviointiin liittyy myös haasteita. Vaikuttavuuden arvioinnilla ei voi täysin korvata perinteisiä arviointimittareita, ja laadullisia menetelmiä käytettäessä vertailua voi olla vaikea tehdä. Menetelmien valitseminen vaatii osaamista, jota kaikilla ei välttämättä ole. Joskus vaikuttavuuden arviointi voi kohdata myös organisaation sisällä vastarintaa. Projektin aikana tai heti loppumisen jälkeen tehdyllä vaikuttavuuden arvioinnilla on vaikeaa ennustaa ajan kuluessa esille tulevia vaikutuksia.

### 5 TOOREETTINEN SYNTEESI

Tässä luvussa yhdistetään luvuissa 2-4 esitellyt teoriat, ja muodostetaan niiden pohjalta teoreettinen malli vaikuttavuuden arviointimenetelmästä erityisesti Palvelukeskuksen tarpeisiin. Teoriasta nostetaan esille tärkeimmät yksityiskohdat ja sovitetaan teorioita yhteen synergioiden löytämiseksi.

Teorioihin perustuen on vaikeaa luoda yleispätevää vaikuttavuuden arvioinnin menetelmää, sillä teorioissa korostetaan menetelmien monipuolisuutta ja menetelmien tilanneriippuvaisuutta. Eri tilanteisiin tulisi suositusten mukaan valita tilanteeseen sopivat arviointimenetelmät (Dahler-Larsen 2005; Leeuw & Vaessen 2009), mutta Palvelukeskuksen tapauksessa siihen ei ole aina mahdollisuutta. Sen takia menetelmistä on huomioitu niiden monipuolisuus, mutta niitä on tiivistetty ja yksinkertaistettu.

Palvelukeskus toimii julkisella sektorilla, johon liittyy monia sidosryhmiä, tiukkoja resursseja ja paineita julkisen rahan käytöstä. Tätä näkökulmaa tukee Silvennoinen-Nuoran (2005) tasapainotetun mittariston neljä näkökulmaa.

Pilottiprojektit ovat luonteeltaan lyhytkestoisempia ja kevyempiä kuin tavalliset projektit. Niissä arviointia pitää tehdä jo projektin aikana tai viimeistään lopussa, sillä päätös projektin jatkosta täytyy usein tehdä ennen projektin päättymistä. Tätä varten tarvitaan arviointikeinoja, joita voi toteuttaa jo arvioinnin aikana.

#### *Teoreettinen malli vaikuttavuuden arviointimenetelmästä*

Teoreettisessa mallissa (kuva 8) on yhdistetty osia Silvennoinen-Nuoran (2006) tasapainotetusta mittaristosta, ohjelmateoriasta ja NONIEn (Leeuw & Vaessen 2009) muistilistasta. Silvennoinen-Nuoran (2006) tasapainotetusta mittaristosta on hyödynnetty neljää näkökulmaa asiakas, vaikuttavuus, prosessi ja henkilöstö. Alkuperäisestä tasapainotetusta mittaristosta on lisätty talouden näkökulma (Kaplan & Norton 2001), koska kulujen merkitys on myös tärkeä. Silvennoinen-Nuoran mallista on lisätty teoreettiseen malliin tiedonkeruutavat, strategiset kysymykset ja vaikutuksen arvioinnin elementit. Ohjelmateorian mukaisesti teoreettisessa mallissakin muodostetaan arviointikysymykset, joiden muodostamiseen kehoitetaan osallistamaan sidosryhmiä. NONIEn (Leeuw & Vaessen 2009) muistilistalta teoreettiseen malliin on yhdistetty alkutilanteen kartoitus ja painotus aloittaa tiedonkeruu ajoissa.

## II TEOREETTINEN TAUSTA

<b>ALKUTILANNE</b> 1. Arvioi, onko vaikuttavuuden arviointi toteutettavissa ja kulujen arvoinen 2. Suunnittele toteutus <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuka arvioi?</li> <li>• Paljonko resursseja käytettävissä?</li> <li>• Hyödynnä olemassaolevaa tietoa</li> </ul>			
	<b>TIEDONKERUU</b>	<b>ARVIOINTIKYSY- MYKSET</b>	<b>VAIKUTUSTEN ARVIOINTI</b>
Asiakas	1. Aloita tiedonkeruu ajoissa	Mikä vaikuttaa? Miten se vaikuttaa? Mihin se vaikuttaa?	Elementit
Vaikuttavuus	2. Tiedonlähteitä: ✓ Haastattelut	Strategia ❖ Mitä me teemme?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Positiiviset</li> <li>▪ Negatiiviset</li> <li>▪ Lyhytaikaiset</li> <li>▪ Pitkäaikaiset</li> </ul>
Prosessi	✓ Kyselyt ✓ Tilastot ✓ Havainnointi ✓ Työpajat	❖ Mihin suuntaan olemme menossa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Välittömät</li> <li>▪ Välilliset</li> <li>▪ Laadulliset</li> <li>▪ Määrälliset</li> </ul>
Henkilöstö	✓ Viralliset asiakirjat ✓ Raportit ✓ Teoriat	❖ Millaisia vaikutuksia halutaan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taloudelliset</li> <li>▪ Sosiaaliset</li> <li>▪ Asiakas</li> <li>▪ Yhteiskunnalliset</li> </ul>
Talous	✓ Tutkimukset ✓ Arvionnit ✓ Kokemukset	Sidosryhmien osallistaminen	vaikutukset

Kuva 8. Teoreettinen malli vaikuttavuuden arviointimenetelmästä

Alkutilanteessa kartoitetaan vaikuttavuuden arvioinnin tärkeys, mahdolliset toteutustavat ja arvioidaan arvioinnin aiheuttamat kulut. Näitä tietoja vasten arvioidaan, luoko vaikuttavuuden arviointi kuluihin nähden projektille lisäarvoa. Toteutusta pitää suunnitella, esimerkiksi nimitettävä kuka arvioinnin tekee ja paljonko resursseja käytetään. Alkutilanteessa on hyvä kartoittaa jo olemassa olevaa tietoa vastaavanlaisista projekteista tai kontekstista.

Läpi koko arvioinnin kaikkia toimenpiteitä ja vaikutuksia katsotaan viidestä eri näkökulmasta. Näkökulmat ovat asiakas, vaikuttavuus, prosessi, henkilöstö ja talous. Esimerkiksi tiedonkeruussa on mietittävä, mistä eri lähteistä saadaan kerättyä tietoa kaikista näistä näkökulmista. Tiedonkeruu tulee aloittaa ajoissa, ja siihen voidaan käyttää monia eri tapoja, kuten haastatteluita, kyselyitä, havainnointia, tutkimuksia ja käytännön kokemuksia.

Arviointikysymykset asetetaan alussa, mutta niitä voi tarkentaa, muokata, lisätä ja poistaa projektin aikana. Arviointikysymyksissä kysytään niitä asioita, joiden



## II TEOREETTINEN TAUSTA

vaikutuksia halutaan arvioida. Kysymysten muodostamisessa auttaa organisaation strategian huomioiminen, sillä silloin osataan kysyä kysymyksiä huomioiden organisaation tulevaisuus. Arviointikysymyksiin kuuluu myös mahdollisuuksien mukaan sidosryhmien osallistaminen arviointikysymysten muodostamisessa.

Arviointikysymyksiin vastaamalla arvioidaan vaikuttavuutta. Vaikutusten arviointiin voi käyttää eri elementtejä, joiden avulla vaikutuksia voi ryhmitellä ja jäsentellä vertailtavuuden helpottamiseksi.

### III EMPIIRINEN TUTKIMUS

## 6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN KUVAUS

Tässä luvussa kuvataan tutkimus ja tutkimusprosessin vaiheet. Aineiston keräyksestä esitetään keräys- ja analyysimenetelmät. Luvussa 6.1 kuvataan tutkimuksen taustaa ja kerrotaan, miten diplomityön aihe sijoittuu tutkimukseen. Luvussa 6.2 esitellään tutkimuksen vaiheet askel askeleelta ja kerrotaan, miten lopputulokseen on päästy. Luvussa 6.3 esitellään aineistonkeruumenetelmät, jotka ovat havainnointi, haastattelu ja kysely. Luvussa 6.4 kuvaillaan, miten aineisto on analysoitu. Luvussa 6.5 esitetään koko tutkimuksen toteutuksen yhteenveto.

### 6.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimus toteutettiin Helsingin Palvelukeskuksen sähkölukon pilottiprojektissa. Pilottiprojekti toteutettiin aikavälillä 1.4.2016-31.3.2017, mutta sitä jatkettiin viivästysten takia 31.5.2017 asti. Tämän diplomityön tekijä oli pilottiprojektissa mukana 23.9.2016-31.3.2017 projektityöntekijänä. Diplomityöntekijän työnkuvaan kuului oman tutkimuksen lisäksi projektipäällikön avustaminen.

Sähkölukkoja asennettiin kahden eri hoitopiirin asukkaiden oviin. Tässä työssä hoitopiireistä käytetään nimiä hoitopiiri A ja B. Ensimmäiset asennukset tehtiin 14.12.2016, jonka jälkeen käyttö päästiin aloittamaan vaiheittain. Viimeiset asennukset tehtiin 1.3.2017. Lukot asennettiin yhteensä 19 asiakkaan kotioveen ja heistä kahdeksalle myös kerrostalon alaoveen. Alun perin tavoiteltiin 50-60 pilottiasiakasta, mutta määrää laskettiin aikataulu-, resurssi- ja lukonasennuslupahaasteiden takia.

Pilottiprojektin tarkoituksena oli pilotoida sähkölukkojen käyttöä ja kerätä tietoa jatkosta päättämistä varten, sekä samalla suunnitella sähkölukon palveluprosesseja. Jos sähkölukon käyttö todetaan tarpeeksi hyödylliseksi ja kannattavaksi, pilottiprojekti laajennetaan koko asiakaskunnalle ja se kilpailutetaan. Tätä päätöksentekoa varten tässä diplomityössä kehitetään vaikuttavuuden arviointimenetelmä.

Pilottiprojektin projektipäällikkö toteutti projektia palvelumuotoilun keinoin. Sidosryhmiä osallistettiin suunnittelu- ja toteutusvaiheessa työpajoissa, ja tuotoksia dokumentoitiin kirjallisesti työpajaraportteihin.

#### 6.2 Tutkimusprosessin vaiheet

Tutkimusprosessiin sisältyi aineiston keräys ja analyysi sekä itsenäisesti että projektipäällikön kanssa. Tutkimus eteni alla kuvatun mukaisesti.

1. Havainnointi, haastattelut, kyselyt
  - ➔ Aineiston analysointia
  - ➔ Nykytilan ja tarpeiden kartoitus
2. Vaikuttavuuden arviointimenetelmän ensimmäinen luonnos kerättyyn aineistoon pohjautuen
3. Ensimmäisen luonnoksen käsittely sähkölukkoprojektin projektipäällikön kanssa
  - ➔ Menetelmän muokkaus projektipäällikön kommenttien perusteella
4. Teorian lisääminen menetelmään
  - ➔ Teorian etsiminen vasta, kun tarpeet ensin kartoitettu
  - ➔ Aineiston lisäanalysointi
5. Menetelmän esittely ohjausryhmälle
6. Lisää uutta teoriaa menetelmään
  - ➔ Menetelmän hienosäätöä
7. Lopullinen versio

#### 6.3 Aineiston keräys

Tätä diplomityötä varten kerättiin aineistoa havainnoimalla, kyselyillä ja haastatteluilla. Aineistoa kerättiin aikavälillä 23.9.2016-31.3.2017. Taulukossa 1 on esitetty kerätty aineisto.

### III EMPIIRINEN TUTKIMUS

Taulukko 1. Aineiston keruu

Tapahtuma	Päivämäärä	Aineiston keruu- menetelmä	Toteuttajat	Paikka
Projektin havainnointi	23.9.2016- 31.3.2017	Havainnointi	Diplomi- työntekijä	Helsinki, vaihtuva paikka
Projektipäällikön haastattelu, projektipäällikkö nro. 1	8.12.2016	Puolistrukturoitu haastattelu	Diplomi- työntekijä	Palvelukeskus, Helsinki
Projektipäällikön haastattelu, projektipäällikkö nro. 2	8.12.2016	Puolistrukturoitu haastattelu	Diplomi- työntekijä	Palvelukeskus, Helsinki
Päättävässä asemassa olevan henkilön haastattelu	8.12.2016	Puolistrukturoitu haastattelu	Diplomi- työntekijä	Palvelukeskus, Helsinki
1.Kysely kotihoitajille	15.12.2016	Kysely	Diplomi- työntekijä	Kotihoidon toimisto, Helsinki
2.Kysely kotihoitajille	23.3.2017	Kysely	Diplomi- työntekijä	Kotihoidon toimisto, Helsinki
Ohjausryhmän kokous	29.3.2017	Havainnointi, palautteen suullinen kysyminen	Diplomi- työntekijä, ohjausryhmä	Palvelukeskus, Helsinki

#### 6.3.1 Havainnointi

Diplomityöntekijä teki havainnointia koko sähkölukon pilottiprojektissa työskentelynsä ajan muun työn ohessa. Havainnoinnista tehtiin muistiinpanoja, jotka aika ajoin katsastettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi.

Havainnointia tehtiin päivittäisessä työskentelyssä ja erikseen sovituissa vuoroissa asentajan, asennussihteerin ja turvapuhelimen työntekijöiden työtä seuraten ja sähkölukon asennustilanteissa.

Havainnoinnin tarkoitus oli saada selville organisaation työntekijöillä olevaa kokemusperäistä hiljaista tietoa, jota ei ollut dokumentoitu eikä ollut tarkoitus dokumentoida. Tutkijalle tämä asetti haasteita datan taltioinnissa. Tutkimuksen aikana diplomityöntekijä kirjoitti jatkuvasti muistiinpanoja, joilla pyrittiin välttämään suullisesti saatujen tietojen häviäminen.

Havainnointia tehtiin myös ohjausryhmän kokouksessa 29.3.2017, jossa diplomityöntekijä esitti version vaikuttavuuden arviointimenetelmästä. Menetelmää oli tarkoitus kehittää edelleen ohjausryhmästä saadun palautteen perusteella, mutta esitetty palaute ei vaatinut jatkokehitystoimenpiteitä.

#### 6.3.2 Haastattelut

Tätä diplomityötä varten haastateltiin kolmea henkilöä Palvelukeskuksesta. Kaksi henkilöistä oli projektipäälliköitä ja yksi henkilö oli päättävässä asemassa oleva henkilö. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää projektien arvioinnin nykytilaa ja olemassa olevia käytäntöjä, sekä kartoittaa tarpeita ja toiveita tulevaa vaikuttavuuden arviointimenetelmää varten. Anonymiteetin takaamiseksi haastateltavia käsitellään tässä työssä nimillä henkilö A, henkilö B ja henkilö C. Haastattelijana toimi kaikissa kolmessa haastattelussa tämän diplomityön tekijä. Kaikki haastattelut suoritettiin Palvelukeskuksessa 8.12.2016.

Haastatteluihin valittiin henkilöt, joilla on kosketuspintaa projektien arviointiin ja päätöksentekoon. Lisäksi valituilla henkilöillä tuli olla riittävästi kokemusta sekä Palvelukeskuksessa työskentelystä että omasta työtehtävästään.

### III EMPIIRINEN TUTKIMUS

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Haastattelun kysymysrunko lähetettiin haastateltaville etukäteen. Päättävässä asemassa olevalle henkilölle oli suunniteltu oma kysymysrunkonsa (liite 1), ja projektipäälliköille oli suunniteltu yhteiset kysymysrungot (liite 2). Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina sen takia, että haastatteluissa olisi tilaa johdattaa keskustelua uusiin suuntiin vastausten mukaan.

Haastattelutilanteessa haastattelija ja haastateltava olivat kahden kesken haastattelua varten varatussa neuvottelutilassa. Haastattelut tallennettiin haastattelijan toimesta muistiinpanoin. Haastatteluja ei nauhoitettu, sillä muistiinpanojen nähtiin riittävän taltiointimenetelmäksi. Haastattelija kirjoitti muistiinpanot puhtaaksi heti haastattelun jälkeen, jotta haastattelu olisi vielä hyvässä muistissa.

Henkilö A on päättävässä asemassa oleva henkilö, jolla on +25 vuoden kokemus julkisella sektorilla työskentelystä ja liki kymmenen vuoden ura Palvelukeskuksessa. Henkilö A:lla on valtuudet päättää pilottiprojektien jatkosta. Hänen haastattelussaan kysymykset painottuivat päätöksentekoon ja siihen, mitä tietoja pilottiprojekteista tarvitaan, jotta vaikuttavuuden arviointimenetelmä soveltuisi mahdollisimman hyvin päätöksenteon tueksi.

Henkilö B on projektipäällikkö, jolla on yli kymmenen vuoden projektinjohtokokemus Palvelukeskuksessa ja aiempaa kokemusta projektikoordinoinnista. Henkilö B on myös sähkölukon pilottiprojektin projektipäällikkö. Hänen Palvelukeskuksessa johtamansa projektit ovat olleet kestoltaan muutamasta kuukaudesta moneen vuoteen, ja niitä on ollut yhteensä n. 10-15.

Henkilö C on projektipäällikkö, jolla on työkokemusta Palvelukeskuksessa eri tehtävistä vajaan kahdeksan vuoden ajalta. Projektipäällikkönä hän on toiminut vuoden verran ja ollut mukana noin kymmenessä projektissa, joista viittä hän on itse johtanut. Projektit ovat olleet kestoltaan muutamasta kuukaudesta 1,5 vuoteen.

#### 6.3.3 Kyselyt

Kyselyiden päätarkoitus oli havainnollistaa, miten kyselyä voi käyttää apuvälineenä tiedonkeräyksessä vaikuttavuuden arvioinnin tekemisessä ja täten osana vaikuttavuuden arviointimenetelmää. Toissijainen tarkoitus oli kerätä määrällistä aineistoa

### III EMPIIRINEN TUTKIMUS

vaikuttavuuden arvioinnin tekemiseksi Palvelukeskuksen käyttöön, ei diplomityön tekoa varten.

Kysely toteutettiin hoitopiirien A ja B hoitajille, jotka olivat mukana sähkölukon pilottiprojektissa koekäyttäjinä. Vastaajat olivat kotihoidon palveluksessa koko- tai osa-aikaisina työntekijöinä, joten heillä oli käytännön kokemusta sähkölukon käytöstä. Tutkimukseen osallistuneet hoitajat työskentelivät aamu- ja iltavuoroissa. Kyselyihin vastanneiden lukumäärät on esitetty taulukossa 2. Vastaajiksi valikoitui kyselyn aikana kotihoidon kanssa sovittuna ajankohtana työvuorossa olleita hoitajia.

Taulukko 2. Kyselyihin vastanneiden lukumäärät hoitopiireittäin

	1. Kysely	2. Kysely
Hoitopiiri A	9	5
Hoitopiiri B	-	8

Kyselyt olivat paperimuodossa, ja ne jaettiin sovittuina päivinä työvuoron vaihdon yhteydessä paikalla olleille hoitajille. Hoitajille annettiin aikaa kyselyn täyttämiseen niin paljon kuin he tarvitsivat. Lopuksi diplomityöntekijä keräsi kyselyt talteen.

Kyselyissä ei erikseen kartoitettu vastaajien alkutietoja, vaan kysymyksissä keskityttiin kokemuksiin ja koettuun hyötyyn sähkölukon käytöstä. Kyselyt olivat muuten identtiset, mutta 2. kyselyssä oli myös avoimia kysymyksiä.

Kyselyn kysymykset muodostettiin yhteistyönä. Ensin diplomityöntekijä laati kyselyrunгон, ja pyysi sen jälkeen projektipäälliköltä ja kotihoidon hoitopiirien A ja B ohjaajilta lisäkysymyksiä, joihin he halusivat saada projektista vastaukset.

Kyselyn vastausvaihtoehdoksi valittiin likertin asteikko, joka on laadittu 1930-luvulla mittaamaan asenteita (Likert 1932). Vastausasteikko oli viisiasteinen, jonka lisäksi oli vaihtoehto ”Ei osaa sanoa” niitä vastaajia varten, jotka eivät esimerkiksi olleet mukana jossain kysymyskohtaa koskevassa tapahtumassa. Viisi varsinaista vastausvaihtoehtoa olivat

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei osaa sanoa
-------------------	-----------------------	--------------------------	-------------------------	---------------------	---------------



### III EMPIIRINEN TUTKIMUS

Likertin asteikosta on eriäviä mielipiteitä siitä, pitäisikö vastausvaihtoehtoja olla neljä tai viisi joko jättäen pois tai sisällyttäen keskimmäisen neutraalin vastausvaihtoehdon (Hartley 2013). Tähän tutkimukseen valittiin viisi vastausvaihtoehtoa, sillä myös neutraalin mielipiteen arvioitiin olevan arvokasta tietoa.

Kysymyksissä pyrittiin välttämään sitä, että kyselyissä vastaajat saattavat vastauksissaan mukailla kysymyksenasettelua. Siksi väittämiä esitettiin sekä positiivisesta että negatiivisesta näkökulmasta. Esimerkiksi:

”Koen, että osaan käyttää sähkölukkoa”

”Koen sähkölukon käytön monimutkaiseksi”.

*1. kysely.* Kyselylomake on esitetty liitteessä 3. Ensimmäinen kysely toteutettiin 15.12.2016 ensimmäisten sähkölukkojen asennusten aikaan, ennen kuin sähkölukkojen varsinainen käyttöjakso alkoi. Kysymyksien tarkoitus oli selvittää hoitajien asenteita pilottiprojektin kulusta ja muodostettuja käsityksiä sähkölukon käytöstä ennen kuin varsinainen käyttö alkoi. Hoitajat olivat siihen mennessä saaneet koulutusta sähkölukon käyttöön 1-2 kertaa.

*2. kysely.* Kyselylomake on esitetty liitteessä 4. Kyselyn likert-asteikolliset kysymykset olivat samat kuin ensimmäisessä kyselyssä. Kyselyssä oli lisäksi viisi avointa kysymystä, joiden tarkoitus oli kerätä palautetta ja huomioita sähkölukon pilottiprojektista. Kysely toteutettiin 23.3.2017 eli noin kolme kuukautta ensimmäisen kyselyn jälkeen, jotta hoitajille jäisi kyselyiden väliin riittävästi aikaa käyttää sähkölukkoa. Toisen kyselyn tarkoitus oli selvittää hoitajien asenteita pilottiprojektin kulusta ja muodostettuja käsityksiä sähkölukon käytöstä perustuen käyttökokemukseen, ja tarkastella samalla mahdollisia muutoksia asenteissa ja kokemuksissa ensimmäisen ja toisen kyselyn välillä.

#### 6.4 Aineiston analyysi

Havainnointi- ja haastatteluaineisto olivat laadullista. Ne analysoitiin järjestelmällisesti siten, että pyrittiin muodostamaan tilanne vaikuttavuuden arvioinnin nykytilasta, sekä kartoittamaan toiveita ja tarpeita kehitettävää vaikuttavuuden arviointimenetelmää varten.

### III EMPIIRINEN TUTKIMUS

Kyselytulokset olivat määrällistä aineistoa, ja vastaukset olivat kirjoitetussa muodossa kyselylomakkeilla. Vastaukset syötettiin MS Excel 2010 –tilasto-ohjelmaan. Eri vastausvaihtoehtojen lukumääristä laskettiin prosentuaaliset jakaumat vastausvaihtoehtojen välillä, sillä otanta oli kyselyjen välillä erisuuri. Eri vastausvaihtoehtojen prosentuaalisista jakaumista piirrettiin kuvaajat, joissa vertailtiin ensimmäisen ja toisen kyselyn tuloksia keskenään.

Aineistoa analysoitiin myös diplomityöntekijän ja sähkölukon pilottiprojektin projektipäällikön yhteistyönä. Näissä yhteisanalyyseissa aiempaa aineistoa järjesteltiin ja jäsenneltiin post it –lapuilla, joita kiinnitettiin ryhmittäin seinälle. Pääasiassa analyysi koski itse sähkölukon pilottiprojektin prosessien kehittämistä, mutta analyysistä oli myös hyötyä vaikuttavuuden arviointimenetelmän kehittämisessä.

#### 6.5 Yhteenveto

Tutkimus toteutettiin Helsingin Palvelukeskukselle sähkölukon pilottiprojektissa. Pilottiprojekti toimi esimerkkitapauksena ja aineistonkeruupohjana vaikuttavuuden arviointimenetelmän kehittämiselle.

Sähkölukon pilottiprojektista kerättiin tutkimusaineistoa yhteensä seitsemän kuukauden ajalta tätä diplomityötä varten. Aineistoa kerättiin havainnoiden, haastatteluilla ja kyselyillä. Tutkimusprosessin aikana vaikuttavuuden arviointimenetelmää kehitettiin vuoroin empirian, vuoroin teorian pohjalta iteroiden.

Keräystavat havainnointi, haastattelut ja kyselyt tuottivat sekä laadullista että määrällistä aineistoa. Aineisto analysoitiin diplomityöntekijän ja soveltuvien osin myös osallistuvan projektipäällikön toimesta.

## IV TUTKIMUKSEN TULOKSET

# 7 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tulokset. Empiriasta esitetään Palvelukeskuksen nykytila sekä tarpeet vaikuttavuuden arvioinnille. Vaikuttavuuden arviointimenetelmästä esitetään kolme eri iteroinnin vaihetta, joista viimeinen on lopullinen menetelmä.

## 7.1 Palvelukeskus

Haastatteluista ja havainnoinnista muodostettiin Palvelukeskuksen projektinhallinnan ja arvioinnin nykytila. Aineistosta tunnistettiin neljä teemaa, jotka olivat projektinhallinnan nykytila, arvioinnin nykytila, päätöksenteko ja tarpeet vaikuttavuuden arviointimenetelmälle.

### 7.1.1 Nykytila

#### *Projektinhallinta*

Palvelukeskuksessa on projektinhallinnasta eriäviä näkökulmia. Ensimmäisen näkökulman mukaan Palvelukeskus ei ole projektiorganisaatio, eikä byrokratian ja ajanpuutteen takia toimintaa harjoiteta projektimaisesti. Esimerkiksi pilotista ei kannata aina muodostaa projektia. Projektiin liittyy byrokratiaa, eikä dokumentaation tekemiseen ole aikaa. Toimintaan voidaan liittää ohjausryhmä, mutta toiminnasta ei välttämättä tehdä virallisesti projektia. Palvelukeskuksessa on myös toteutettu suuria projekteja, jolloin pienten projektien toteuttaminen ei ole mikään ihmeellinen asia. Dokumentointia ja loppuraportteja tehdään yleensä vain, jos on ulkopuolinen rahoittaja, jolle dokumentit tuotetaan.

Toisen näkökulman mukaan Palvelukeskuksessa ei aiemmin ollut systemaattista projektinhallintaa eikä välttämättä säädettyä aikataulua toteutukselle, mutta nykyisin projektipäälliköiden toimesta on kehitetty yhteisiä projektikäytäntöjä ja dokumenttien mallipohjia. Projektinhallinta on kehittynyt ajan kuluessa. Projektinhallintaa kehitetään edelleen projektipäällikköjen toimesta, esimerkiksi sähkölukon pilottiprojektissa hyödynnettiin ensimmäistä kertaa palvelumuotoilun keinoja.

## IV TUTKIMUKSEN TULOKSET

Yhteisessä projektisuunnitelmapohjassa on eritelty kustannustavoitteet sekä projektin osaamisen ja kehittymisen tavoitteet, joita seurataan ja esitetään projektin omistajalle ja ohjausryhmälle projektin aikana. Palvelukeskuksessa on tarjolla koulutusta, mutta eräs vastaajista kaipasi myös kohdistettua koulutusta projektipäälliköille. Kollegat auttavat tarvittaessa, mutta hiljainen tieto kerääntyy silti tietyille ihmisille. Eräs vastaajista esitti pelkonsa siitä, että jotain oleellista jää tekemättä tarpeellisten tietojen tai taitojen puuttuessa.

### *Arviointi*

Palvelukeskuksen projekteissa tehdään arviointia vaihtelevasti. Projektisuunnitelman pohjassa on kohta vaikuttavuuden arvioinnille, mutta sen sisältö on suppea ja sitä voisi laajentaa. Projektin yleinen arviointi on projektipäällikön vastuulla, eikä sitä vaadita erikseen. Organisaation tasolla arviointia tehdään jatkuvasti.

Projektin alussa sovitaan yleensä mittarit projektin yleiselle arvioimiselle yhdessä asiantuntijoiden ja projekti- ja ohjausryhmän kanssa. Mittareita voidaan muokata projektin aikana. Mittareita tarkastellaan sekä projektin aikana, että lopussa, ja katsotaan, mitä projektista on opittu ja mietitään jatkoa. Mittarit voivat mitata palvelun tehostusta, kuten hoitokäyntien määrien laskua, tai laskettu suoraa rahallista vaikutusta esimerkiksi käynnin hinnalle. Kun projektia arvioidaan, arvioidaan onko tehty oikeita asioita.

Arvioinnista nähdään olevan hyötyä, sillä se avulla toimintaa tarkastellaan myös ruohonjuuritasolla. Objektiivisuuden säilyttämistä pidetään tärkeänä, samoin sitä että nähdään toimintaa eri näkökulmista. Toimittajan ja käyttäjien kanssa pidetty tiivis yhteys auttaa ajan tasalla pysymisessä. Asiakastyytyväisyyttä pidetään tärkeänä, ja sitä mitataan kerran vuodessa.

Projektipäälliköille saattaa projektin aikana tulla oivalluksia, jotka saatetaan kirjoittaa ylös, mutta ne eivät välttämättä päädy projektin dokumentteihin asti.

## IV TUTKIMUKSEN TULOKSET

### *Päätöksenteko*

Palvelukeskusta pidetään ketteränä, käytännönläheisenä ja nopealiikkeisenä oppivana organisaationa, joka pystyy toteuttamaan pilotteja muille virastoille. Palvelukeskus on itsenäinen liikelaitos, jolloin sen tuottamien palveluiden kannattavuus on yksi suurimmista tekijöistä projektien arvioinnissa. Pilottiprojektista on voitavat tehdä kannattavaa liiketoimintaa, että sitä jatketaan. Toiminnan on oltava kustannustehokasta, ja kustannuksia tulee arvioida jo ennen pilotin alkamista. Pilottiprojekti on voitava viedä tuotantoon, jotta sitä jatketaan.

Päätökset pilottiprojektien jatkamisesta tekee yksikön johtaja ohjausryhmän tai johtoryhmän konsultoidessa. Projektin koosta riippuen muodostetaan joko pelkkä ohjausryhmä, tai ohjausryhmä ja johtoryhmä. Ryhmät valitaan projektipäällikön ja projektinomistajan toimesta. Ryhmään tuodaan omien edustajien lisäksi soveltuvia henkilöitä sidosryhmistä, kuten virastoista ja toimittajilta, jotka tuntevat alaa. Yleensä ohjausryhmä koostuu projektiryhmästä, liiketoiminnan edustajista ja yksikön johtotason henkilöistä. Johtoryhmä muodostetaan, jos kyseessä on iso projekti, kuten toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto. Silloin johtoryhmään valitaan ylintä johtoa ja myös toimittajia. Ohjaus- ja johtoryhmän jäsenillä on oltava riittävät valtuudet päätösten tekemiseksi.

Päätöksenteko muuttuu silloin, jos projektia tuotetaan asiakkaalle. Silloin asiakas päättää, tilaako se jatkoa. Palvelukeskus voi esittää suosituksensa ja raja-arvonsa, mutta viime kädessä maksava osapuoli päättää. Taloudellisen puolen lisäksi tieto esimerkiksi ihmishengen pelastumisesta vaikuttaa päätöksen tekoon.

Projektia päätettäessä projektipäällikkö esittää projektin tuotokset ohjaus- tai johtoryhmälle. Projektit voidaan päättää tietyin ehdoin tai niille voidaan myöntää jatkoa. Projektipäällikön vastuulla on tiedon kerääminen ja esittäminen ohjaus- tai johtoryhmälle. Projektipäälliköt keräävät tietoa mm. projektin tuloksista ja vaikuttavuuksista, kustannus- ja tehokkuushyödyistä, palvelun laadusta ja kenttätöiden tekijöiden kokemuksista. Projektipäällikkö laatii loppuraportin projektin kulusta ja tuloksista, ja se luovutetaan ohjausryhmälle.

Päätöksenteossa ei ole eroa pilottiprojektin ja tavallisen projektin välillä, vaan samat lainalaisuudet pätevät molempien päätöksentekoon.

### *Muut havainnot*

Lisähuomioita tehtiin myös Palvelukeskuksena asiakassuhteista. Sähköluvon pilottiprojektissa oli Palvelukeskuksen näkökulmasta yli kymmenen sidosryhmää. Kun tarkastelu siirrettiin asiakkaan eli palvelun loppukäyttäjän näkökulmaan, kasvoi sidosryhmien määrä moneen kymmeneen. Asiakassuhteet voivat olla monimutkaisia, ja ne voivat risteillä verkostossa. Ei ole välttämättä selvää, kuka on kenenkin asiakas.

### 7.1.2 Tarpeet vaikuttavuuden arviointimenetelmälle

Vaikuttavuuden arviointia pidetään päätöksenteon perusteena, mutta sitä toteutetaan vaihtelevasti, eikä ole tarkkaa käsitettä mitä vaikuttavuus tai sen arviointi on. Vaikuttavuuden arviointia saatetaan pitää myös teennäisenä, eikä kaikessa nähdä olevan vaikuttavuuksia.

Toisaalta nähdään, että liiketoiminnassa pitäisi aina tarkastella vaikutuksia omaan, asiakkaan ja kaikkien sidosryhmien tekemiseen. Arvioinnissa tulisi muistaa 360 asteen arviointi, jossa toimintaa tarkastellaan joka suunnasta. Saatetaan esimerkiksi unohtaa tarkastella sisäisiä vaikutuksia ja jättää huomiotta uuden palvelun laskutusprosessi. Toivotaan myös, että toiminnassa osattaisiin katsoa sivuvaikutuksia.

Vaikuttavuuden arviointi koettaisiin helpompana, jos olisi valmis pohja sen tekemiseksi. Pohjan voisi liittää esimerkiksi projektisuunnitelmaan. Pilottiprojektit ovat samantyyppisiä, joten olisi helpompaa, kun olisi sama tapa jolla edetä. Vakiopohjaa voisi myös muokata tarvittaessa.

Vaikuttavuuden arvioinnista koetaan olevan hyötyä, sillä ilman arviointia saatetaan tehdä pilotteja, joiden hyödyistä ei ole saatu tietoa projektiryhmän ulkopuolelle. Nähdään hyödyllisenä, että kirjataan ylös asioita. Vaikuttavuuden pitäisi olla myös selkeä käsite kaikille ja olla konkreettinen, että kuka tahansa ymmärtäisi sen ja käytetyt menetelmät. Menetelmän tulisi olla kevyt, ja sen käyttöön tulisi olla mahdollisimman matala kynnyks, jotta vaikuttavuuden arviointia tehtäisiin. Menetelmän käyttäjä olisi luultavasti joku Palvelukeskuksen henkilökunnasta, useimmiten projektipäällikkö, joten arviointimenetelmän tulisi olla helppokäyttöinen.

### 7.2 Vaikuttavuuden arviointimenetelmä

Vaikuttavuuden arviointimenetelmästä esitellään kolme versiota. Ensimmäinen versio on empiriaan perustuva malli. Toinen versio on iteroitu ensimmäisestä versiosta, johon on lisätty ohjelmateorian elementtejä. Kolmas versio on lopullinen menetelmä, joka on kehitetty aiemmista versioista teoriaan ja empiriaan perustuen.

#### 7.2.1 Empiriaan perustuva vaikuttavuuden arviointimenetelmä

Aineistoista nousseet pääseikat olivat

- Aika- ja resurssipaineet
- Turhan byrokratian välttäminen
- Vaihtelevat käytännöt
- Toiminnan kustannustehokkuus
- Käytön kynnyksen madaltaminen
- Ketterä organisaatio
- Vaikuttavuuden arvioinnin systematisoiminen
- Sidosryhmien moninaisuus
- Yhteinen, selkeä käsite vaikuttavuudesta

Nämä seikat huomioiden luotiin ensimmäinen malli vaikuttavuuden arviointimenetelmästä. Malli koostui kolmesta osiosta, jotka olivat tavoitteet, sidosryhmät ja loppuarviointi (kuva 9).



Kuva 9. Ensimmäinen malli vaikuttavuuden arviointimenetelmästä



## IV TUTKIMUKSEN TULOKSET

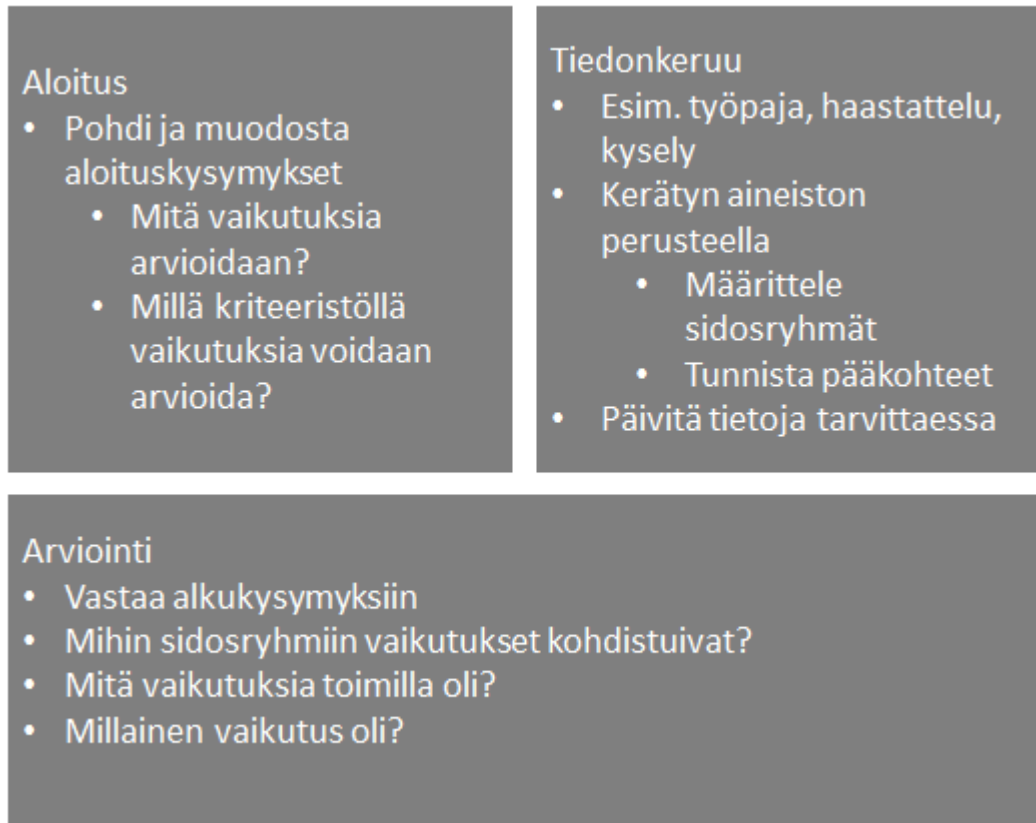
Tavoitteissa pilottiprojektin tavoitteet listataan, jotta niiden toteutumista voidaan myöhemmin arvioida. Sidosryhmien osiossa määritetään kaikki tahot, jotka ovat mukana projektissa. Viimeisessä vaiheessa tavoitteiden toteutuminen arvioidaan ja pohditaan niiden vaikutuksia. Mallia tarkasteltiin yhdessä pilottiprojektin projektipäällikön kanssa, ja kehitysaskeleiksi laadittiin iteratiivisuus, nykytilan kuvauksen ja toimialan tuntemuksen parantaminen. Mietittiin myös, että tavoitteita pitää pystyä lisäämään tai poistamaan listalta.

Malli ei perustunut vielä teoriaan, joten siinä ei ollut otettu huomioon kuinka sisällyttää eri tarkastelukulmat, sekä miten arviointi pitäisi suunnitella tai miten tietoa kerätään. Mallissa ei myöskään otettu kantaa vaikuttavuuden määritelmään, vaan siinä arviointia tehtiin tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta.

### 7.2.2 Ohjelmateoriaan perustuva vaikuttavuuden arviointimenetelmä

Ensimmäinen iterointikierros tehtiin ohjelmateoriaan peilaten, jonka avulla ensimmäistä empiriaan perustunutta arviointimenetelmää kehitettiin edelleen (kuva 10). Mukaan otettiin arviointikysymykset, joilla korvattiin tavoitteet ensimmäisestä mallista. Ohjelmateoriaan perustuvassa mallissa otettiin myös kantaa tiedonkeruuseen ja esitettiin tarkentavia kysymyksiä vaikuttavuuden arvioinnin ohjaamiseksi.

Arviointikysymysten avuksi tarjottiin myös eri näkökulmia kuten prosessi, käyttäjä ja talous. Mallissa kehoitettiin myös miettimään kriteeristöjä, joita voivat olla esimerkiksi työn määrä, kulut ja koettu hyöty. Tämä malli esitettiin ensimmäistä kertaa sähkölukon pilottiprojektin ohjausryhmälle samalla kun esiteltiin hoitajien kyselytulokset.



Kuva 10. Ohjelmateoriaan perustuva vaikuttavuuden arviointimenetelmä

### 7.2.3 Lopullinen vaikuttavuuden arviointimenetelmä

Lopullisessa versiossa (kuva 11) on iteroitu luvussa 7.2.2 esitettyä mallia edelleen, ja sen elementit on yhdistetty luvussa 5 esitetyn teoreettisen mallin kanssa. Teoreettista mallia on yksinkertaistettu, ja siihen on lisätty aiemmasta empiirisen aineiston perusteella muodostetusta mallista kriteeristö. Strategiaosuus on tiivistetty yhteen arviointikysymyksien apukysymykseen ”Mihin suuntaan olemme menossa?”, jotta strategian pohtiminen ei jäisi kokonaan pois.

## IV TUTKIMUKSEN TULOKSET

<b>ALKUTILANNE</b> 1. Päätös vaikuttavuuden arvioinnin toteuttamisesta 2. Toteutuksen suunnittelu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuka arvioi?</li> <li>• Paljonko resursseja käytettävissä?</li> <li>• Mitä olemassaolevaa tietoa voi hyödyntää?</li> </ul>			
	TIEDONKERUU	ARVIOINTIKYSY- MYKSET	VAIKUTUSTEN ARVIOINTI
Asiakas	1. Aloita tiedonkeruu ajoissa	Mikä vaikuttaa? Miten se vaikuttaa? Mihin se vaikuttaa?	Elementit
Vaikuttavuus	2. Tiedonlähteitä: ✓ Haastattelut	Mitä me teemme? Mihin suuntaan olemme menossa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Positiiviset</li> <li>▪ Negatiiviset</li> <li>▪ Lyhytaikaiset</li> <li>▪ Pitkäaikaiset</li> </ul>
Prosessi	✓ Kyselyt ✓ Tilastot ✓ Havainnointi ✓ Työpajat	<b>KRITEERISTÖ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kulut</li> <li>▪ Työmäärä</li> <li>▪ Koettu hyöty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Välittömät</li> <li>▪ Välilliset</li> <li>▪ Laadulliset</li> <li>▪ Määrälliset</li> <li>▪ Taloudelliset</li> <li>▪ Sosiaaliset</li> <li>▪ Asiakas</li> </ul>
Henkilöstö	✓ Viralliset asiakirjat ✓ Raportit ✓ Teoriat	<b>SIDOSRYHMÄT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yhteiskunnalliset vaikutukset</li> </ul>
Talous	✓ Tutkimukset ✓ Arvioinnit ✓ Kokemukset	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitkä toimijat mukana?</li> <li>▪ Miten osallistaa?</li> </ul>	

Kuva 11. Lopullinen vaikuttavuuden arviointimenetelmä

Arviointikysymykset on suositeltavaa luoda esimerkiksi ohjausryhmän kanssa, ja osallistaa tarvittaessa sidosryhmiä. Teoriaan perustuvassa mallissa korostettiin suunnittelun tärkeyttä. Jotta aloittamisesta ei tulisi liian korkeaa kynnystä, lopullisessa mallissa alkutilanne pyritään kartoittamaan nopeasti, mutta aloittamiseen ei tarvitse käyttää sen enempää aikaa. Jos projektissa koetaan tarvetta vaikuttavuuden arvioinnille, päätöksen jälkeen on vain sovittava kuka arvioinnin tekee, ja kuinka paljon siihen aiotaan varata resursseja. Arvion voi tehdä esimerkiksi tuntimääräisenä.

Luotua lopullista mallia voi pitää myös muistilistana, joka on hyvä käydä läpi vaikuttavuuden arviointia tehdessä. Mallia tarkastellessa voi tarkistaa, mitä näkökulmia on huomionnut, mitä on vielä tehtävä, ja pohtia vaikutusten vaikutustapoja elementteihin peilaten.

Mallia on lupa pitää ohjaavana mallina, mutta sitä voi muokata, ja siitä voi ottaa tilanteeseen sopivat elementit tarkasteluun. Malli on myös kompaktin kokoinen, jolloin sen voi liittää esimerkiksi projektisuunnitelmaan omaksi sivukseksi. Mallia voi käyttää

#### IV TUTKIMUKSEN TULOKSET

valmiina pohjana, johon kirjataan suunnitelma projektin vaikuttavuuden arvioimiseksi, arviointikysymykset, sopiva kriteeristö ja projektiin osallistuvat sidosryhmät. Tiedon tuominen näkyväksi helpottaa asioista puhumista, ja mallia voi siten käyttää visuaalisena apuna esimerkiksi ohjausryhmän kokouksissa.

## V JOHTOPÄÄTÖKSET

# 8 POHDINTA

Tässä luvussa käsitellään koko tutkimusta ja luodaan siitä yhteenveto. Ensiksi vastataan tutkimuskysymyksiin teoreettisen taustan ja empiirisen tutkimuksen valossa. Tutkimuksen hyötyä tarkastellaan sekä teoreettisesta että käytännöllisestä näkökulmasta. Tutkimus myös arvioidaan ja lopuksi pohditaan jatkotutkimusaiheita.

## 8.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

### 1. Mitä vaikuttavuus on?

Tutkimuskysymyksen ongelmaksi osoittautui, että vaikuttavuudelle ja vaikuttavuuden arvioinnille ei ole olemassa vakiintunutta käsitettä. Vaikuttavuudella ja sen arvioinnilla voidaan viitata eri asioihin lähteestä riippuen, ja englanniksi käytettyjä termejä, jotka ovat lähes synonyymejä keskenään, käytetään myös epäsystemaattisesti.

Myös empiriasta kävi ilmi, ettei vaikuttavuuden käsite ole vakiintunut. Sillä kuitenkin nähtiin olevan samankaltaisia ominaisuuksia haastateltujen kesken, ja esille nostettiin myös välillisten vaikutusten olemassaolo.

Vaikuttavuuden kantavaksi ajatukseksi nousi se, että jollain on vaikutus johonkin. Tässä työssä vaikuttavuudeksi käsitettiin yksittäiset vaikutukset sekä niiden kokonaissumma.

### 2. Miksi arvioida vaikuttavuutta?

Vaikuttavuuden arvioinnilla tuotetaan lisäarvoa perinteisiin yksinkertaisiin arviointeihin nähden. Esimerkiksi projektista arvioidaan usein sen tehokkuutta ja tavoitteiden täyttymistä, mutta ajan kuluessa vaikutukset asiakkaisiin, liiketoimintaan ja tulevaisuuteen korostuvat. Näitä arvioimalla voidaan saada lisätietoja projektista ja tuoda uusia näkökulmia tarkasteltavaksi.

Palvelukeskus Helsingissä vaikuttavuuden arvioinnilla voidaan auttaa päätöksentekoa. Pilottiprojektien jatkosta on tehtävä päätös perustuen kerättyyn ja tarjolla olevaan materiaaliin. Vaikuttavuuden arvioinnilla päätöksentekoa voi helpottaa, sillä taloudellisen näkökulman lisäksi arvioinnilla voidaan tuoda esille muitakin näkökulmia,

kuten asiakkaan, henkilöstön, prosessin ja vaikuttavuuden näkökulmia. Joskus näiden vaikutuksien merkitys voi olla ratkaisevammassa osassa kuin taloudelliset tunnusluvut.

### 3. Millaisilla menetelmillä vaikuttavuutta voi arvioida?

Teoriaosuudessa käsiteltiin tasapainotettua mittaristoa ja ohjelmateoriaa, sekä esiteltiin muistilista vaikuttavuuden arvioinnin tekemiseksi. Menetelmiä on monia, ja niitä suositellaankin käytettävän samassa tutkimuksessa useampia, jotta mahdollisimman moni näkökulma tulee katetuksi.

Menetelmien haaste on siinä, että yleensä arvion tekee tutkija tai alan ammattilainen. Tässä tutkimuksessa tarkoitus oli kehittää työkalu, jolla kuka tahansa Palvelukeskuksen työntekijä, useimmiten projektipäällikkö, pystyisi arvioimaan minkä tahansa projektin vaikuttavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että arvioijalla ei välttämättä ole aiempaa kokemusta vaikuttavuuden arvioinnista. Se tarkoittaa myös sitä, että arvioija tulee organisaation sisältä, eikä ole riippumaton ulkoinen tarkkailija.

Pilottiprojekteista kerättyjen kokemusten mukaan sisäistä arvioijaa käyttäen voidaan kuitenkin saada paljon irti, ja sisäiset arvioijat voivat tehdä vaikuttavuuden arviointia rakentavasti. Hyvin paljon riippuu siitä, miten arviointityö on organisoitu. Arvioijalta tarvitaan onnistumiseen sitoutumista ja hyviä kommunikointitaitoja sekä tietynasteista organisatorista riippumattomuutta, mikä ei välttämättä ole aina järjestettävissä. (Dahler-Larsen 2005.) Tarkoituksena on kuitenkin tuottaa edes joku arvio verrattuna siihen, että arviointia ei tehtäisi ollenkaan. Siihen tarkoitukseen yksinkertainenkin vaikuttavuuden arviointimenetelmä ajaa asiansa.

Työssä sovelletut menetelmät perustuivat interventioden vaikuttavuuden arviointiin, joka ei suoraan kuvaa projektin vaikuttavuutta. Vaikuttavuuden toimimekanismit ovat kuitenkin samat, joten teoriaa sovellettiin projektiympäristöön.

## 8.2 Tutkimuksen tieteellinen hyöty

Tutkimusta varten etsittiin teoriaa eri aloilta, ja yhdistettiin tietoa uudessa kontekstissa. Teorian yleistettävyyden vuoksi tietoa etsittiin erityisesti sosiaalialoilta, mutta tutkimuksessa hyödynnettiin myös kaupallisen alan ja projektihallinnan teoriaa.

Julkishallintoa tutkitaan jatkuvasti usein käytännön näkökulmasta, mutta tässä työssä empiiriseen tutkimukseen yhdistettiin teoriaa eri tieteenaloilta. Tieteellistä lisäarvoa tuotetaan, kun teorian ja empirian pohjalta luodaan uutta tietoa, kuten tässä tutkimuksessa uusi vaikuttavuuden arviointimenetelmä. Tutkimuksessa sovellettiin olemassa olevia teorioita, ja niitä muokattiin tarpeiden mukaan. Teorian pohjalta syntyi siis uutta teoriaa.

### 8.3 Tutkimuksen käytännön hyöty

Oppivana organisaationa Palvelukeskus voi soveltaa tutkimusta omaan toimintaansa ja kehittää sitä edelleen. Tutkimus herätti Palvelukeskuksessa keskustelua vaikuttavuuden arvioinnista, ja esimerkkitapauksena toimineen sähkölukon pilottiprojektin vaikuttavuutta arvioitiin kehitetyllä menetelmällä.

Tärkeää oli huomata, että pilottiprojektin toteuttaminen palvelumuotoilun keinoja käyttäen edesauttoi tutkimuksen tekoa. Sidosryhmien muutosvastarintaa madallettiin osallistamisella, ja työpajojen ja työvaiheiden dokumentoinnilla taattiin tiedon siirtyminen vaiheesta toiseen henkilöstä riippumatta. Dokumentointi ja sidosryhmien mukana olo edesauttoivat vaikuttavuuden arviointimenetelmän kehittämistä. Tämä kannustaa jatkossakin palvelumuotoilun käyttämiseen.

### 8.4 Tutkimuksen arviointi

Tutkimus oli laadullinen, ja sen luotettavuus arvioidaan Guba & Lincolnin (1989) laadullisten arviointikriteerien mukaan. Kriteerit ovat totuusarvo, sovellettavuus, pysyvyys ja neutraalisuus. Laadulliset arviointikriteerit voi valita tutkimuksen toteutustavan mukaan, mutta tässä työssä on päädytty Guba & Lincolnin neljään kriteeriin niiden yleisyyden ja tunnettuuden vuoksi. Lopuksi käsitellään tutkimuksen virhelähteet.

*Totuusarvo.* Tämän diplomityön tekijä osallistui sähkölukon pilottiprojektiin seitsemän kuukauden ajan. Tänä aikana hän pystyi tarkastelemaan projektin päivittäistä työskentelyä ja sisäisti tutkimuskohteen ja alan erikoisuudet. Diplomityöntekijä pystyi



## V JOHTOPÄÄTÖKSET

luomaan suhteita muihin projektityöntekijöihin, mikä lisäsi luottamusta osapuolten välillä ja vähensi riskiä informaation väärinymmärtämiseen. Tutkimuksessa kerätty data on peräisin monesta lähteestä. Kerätty tieto alkoi sisällöllisesti toistua, mikä tarkoittaa sitä, että aineistoa oli riittävästi. Totuusarvoa olisi lisännyt aineiston kerääminen organisaation ulkopuolelta.

*Sovellettavuus.* Jotta aineistoa ja tutkimuksen tuloksen soveltuvuutta voitaisiin arvioida toisessa kontekstissa, on tämän tutkimuksen konteksti kuvattu luvussa 1.2 ja tutkimuksen tausta luvussa 6.1. Myös työn virhelähteet on esitelty, jotta toiset tutkijat voivat muodostaa oman käsityksensä työn sovellettavuudesta.

*Pysyvyys.* Jotta tämä tutkimus olisi toistettavissa toisen tutkijan toimesta, pyrittiin tässä työssä kuvailemaan tutkimuksen vaiheet ja aineistonkeruumenetelmät mahdollisimman tarkasti. Haastattelukysymykset ja kyselyrunko ovat työn liitteinä (liite 1, 2, 3, 4) uudelleenkäyttöä varten. Työssä pyrittiin selkeästi kuvailemaan, miten johtopäätökset tehtiin.

*Neutraalisuus.* Työssä pyrittiin jatkuvasti tuomaan löydöksiä muiden nähtäväksi ja keskusteltavaksi, jotta tutkimus ei perustuisi vain diplomityöntekijän omiin päätelmiin. Diplomityöntekijä työskenteli tutkimuksen aikana projektissa, jolla saattaa olla vaikutuksia neutraalisuuteen, vaikkakin diplomityöntekijä pyrki säilyttämään riippumattomuutensa.

*Virhelähteet.* Diplomityöntekijä ei ollut aiemmin tutustunut vaikuttavuuden arviointiin, joten kokemattomuus voi näkyä tutkimustuloksissa. Kokemattomuuden aiheuttamaa vaikutusta pyrittiin vähentämään kattavalla teoriaan perehtymisellä. Alan termien määrittelemättömyyden takia jotain oleellista tietoa on saattanut kuitenkin jäädä löytymättä.

Kehitettävä menetelmä oli tarkoitus tehdä helposti yleistettäväksi malliksi, mutta mallia ei kuitenkaan päästy testaamaan muissa projekteissa. Muissa projekteissa testaamisesta olisi voinut saada arvokasta tietoa, joka jää nyt Palvelukeskuksen itse löydettäväksi.

Vaikka kerätyn aineiston sisältö alkoi toistua, mikä viittaa riittävään aineistoon, olisi esimerkiksi haastatteluista voitu toteuttaa laajemmin organisaation sisällä ja ulkopuolella. Lopullista vaikuttavuuden arviointimenetelmää ei ehditty esittää Palvelukeskuksessa, joten viimeisin palaute on vielä saamatta.

### 8.5 Jatkotutkimusaiheita

Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia, miten kehitetty vaikuttavuuden arviointimenetelmä toimii käytännössä. Menetelmää voisi testata useammassa projektissa ja kerätä käyttäjiltä tietoa mallin toimivuudesta. Menetelmään voisi myös liittää tarkempia osioita esimerkiksi vaikutuksista kuluihin, joita voi olla vaikea arvioida.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä diplomityössä kehitettiin Helsingin Palvelukeskukselle vaikuttavuuden arviointimenetelmä päivittäiseen käyttöön. Esimerkkitapauksena oli sähkölukon pilottiprojekti, jonka loppuarviointiin menetelmää käytettiin.

Menetelmä muodostettiin empiriasta ja teoriasta. Empiirisesti tietoa kerättiin haastatteluista, havainnoinnista ja kyselyistä. Teoriasta sovellettiin tasapainotettua mittaristoa ja ohjelmateoriaa, sekä hyödynnettiin vaikuttavuuden arviointia varten laadittua muistilistaa.

Kehitetty menetelmä pyrkii vastaamaan Palvelukeskuksen tarpeisiin huomioiden eri näkökulmia ja tarjoten työkalun vaikuttavuuden arviointiin. Menetelmän on tarkoitus olla myös joustava, jolloin se on muokattavissa tilannekohtaisiin tarpeisiin. Menetelmää ei testattu muissa projekteissa, joten jatkotutkimuksia menetelmän yleistettävyydestä tarvitaan.

# LÄHTEET

- Ambtman, A. D., van Riel, A. C. R., Lauche, K. & Hammedi, W. 2015. One Master and Many End Users: Coordination Practices in Managing a Portfolio of Public Service Innovation Projects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 194, s. 3–19.
- Billé, R. 2010. Action without change? On the use and usefulness of pilot experiments in environmental management. *Sapiens Online* 3(1), s. 1–7.
- Dahler-Larsen, P. 2005. Vaikuttavuuden arviointi. Hyvät Käytännöt Menetelmä-käsikirja, STAKES [verkkoaineisto]. [viitattu 19.5.2017]. Saatavissa [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77071/vaikuttavuuden\\_arv.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77071/vaikuttavuuden_arv.pdf?sequence=1).
- Gasik, S. 2016. Are Public Projects Different than Projects in other Sectors? Preliminary Results of Empirical Research. *Procedia Computer Science* 100, s. 399–406.
- Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., Vermeersch, C. M. J. 2011. Impact Evaluation in Practice [verkkoaineisto]. [viitattu 19.5.2017]. Saatavissa: [https://siteresources.worldbank.org/EXTHDOFFICE/Resources/5485726-1295455628620/Impact\\_Evaluation\\_in\\_Practice.pdf](https://siteresources.worldbank.org/EXTHDOFFICE/Resources/5485726-1295455628620/Impact_Evaluation_in_Practice.pdf).
- Gilbert, N. 2005. The “Enabling State?” from public to private responsibility for social protection: Pathways and pitfalls. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers* 5(26), s. 1-23.
- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätöyömenetelmät. 1. painos. Porvoo: WSOY. ISBN: 951-0-11339-5.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1989. *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage
- Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer, A. 2000. Strategic Networks. *Strategic Management Journal* 21(3), s.203–215.
- Hartley, J. 2013. Some thoughts on Likert-type scales. *International Journal of Clinical and Health Psychology* 13, s.83–86.
- JHNY - Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. n.d. Tarjouspyyntö [verkkoaineisto]. [viitattu 13.5.2017]. Saatavissa: <http://www.hankinnat.fi/fi/eu-hankinta/hankinnan-kohteen-kuvaus/tarjouspyynto>.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press. ISBN: 0-87584-651-3.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. 2. painos. Boston: Harvard Business School. ISSN 1-57851-250-6.
- Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. n.d. [verkkoaineisto]. [viitattu 13.5.2017]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397#Pidp1126384>.
- Leeuw, F. & Vaessen, J. 2009. Impact Evaluations and Development [verkkoaineisto]. [viitattu 19.5.20017]. Saatavissa: <http://documents.worldbank.org/curated/en/2009/01/12909318/impact-evaluations-development-nonie-guidance-impact-evaluation\nhttp://www.worldbank.org/ieg/nonie/guidance.html>.
- Likert, R. 1932. A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology 22, s.5–55.
- MLE – Measurement, Learning & Evaluation Project for the Urban Reproductive Health Initiative. n.d. Outcome and Impact Evaluation [verkkoaineisto]. [viitattu 19.5.2017]. Saatavissa: <https://www.urbanreproductivehealth.org/toolkits/measuring-success/outcome-and-impact-evaluation>.
- Palvelukeskus Helsinki. 2017. Me olemme Palvelukeskus Helsinki [verkkoaineisto]. [viitattu 15.5.2017]. Saatavissa: <https://www.hel.fi/palvelukeskus/fi/me-olemme-palvelukeskus/>.
- Patanakul, P. 2014. Managing large-scale IS/IT projects in the public sector: Problems and causes leading to poor performance. Journal of High Technology Management Research 25, s.21–35.
- Rajavaara, M., 2006. Yhteiskuntaan vaikuttava Kela - Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 69 [verkkoaineisto]. [viitattu 19.5.2017]. eISBN 951-669-686-4. Saatavissa: <http://hdl.handle.net/10250/7894>
- Rantanen, P. 2006. Palveluiden hankintaprosessissa tarvittava osaaminen – Tapaustutkimus kuntien sosiaali- ja terveysturvan hankinnoista. Diplomityö. Teknillinen korkeakoulu, Tietotekniikan osasto, Informaatioverkostojen koulutusohjelma. 87s.
- Serrador, P. & Turner, J. R. 2014. The relationship between project success and project efficiency. Procedia, 119, s.75–84.
- Shen, L.Y., Platten, A. & Deng, X. P. 2006. Role of public private partnerships to manage risks in public sector projects in Hong Kong. International Journal of Project Management 24, s.587–594.
- Shenhar, A. J., Levy, O. & Dvir, D.,1997. Mapping the dimensions of project success. Project Management Journal 28(2), s. 5–13.

- Silvennoinen-Nuora, L., 2010. Vaikuttavuuden arviointi hoitoketjussa - Mikä mahdollistaa vaikuttavuuden ja vaikuttavuuden arvioinnin [verkkoaineisto]. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos. Tampere. [viitattu 13.5.2017] Saatavissa: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8251-9>.
- Sundqvist, E., Backlund, F. & Chronéer, D. 2014. What is project efficiency and effectiveness? *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 119, s. 278–287.
- Van Teijlingen, E. & Hundley, V. 1998. The importance of pilot studies. *Social Research Update*, 16 (35), s.33–36.
- Turner, J. R. 1997. *The handbook of project-based management: Improving the processes for achieving strategic objectives*. 2. painos. Berkshire, Englanti: McGRAW HILL Publishing Company. ISBN 0-07-707656-7.
- Turner, R. & Zolin, R. 2012. Forecasting success on large projects: Developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project Management Journal* 43, s.87–99.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. n.d. Julkiset hankinnat ovat säädeltyjä [verkkoaineisto]. [viitattu 13.5.2017]. Saatavissa: <http://tem.fi/julkiset-hankinnat>.
- WHO - World Health Organization. 2000. *Workbook 7 - Outcome Evaluations* [verkkoaineisto]. [viitattu 19.5.2017]. Saatavissa: [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/66584/8/WHO\\_MS\\_D\\_MSB\\_00.2h.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/66584/8/WHO_MS_D_MSB_00.2h.pdf).

## Haastattelut:

- Henkilö A. 2016. Päättävässä asemassa oleva henkilö. Helsingin Palvelukeskus, Helsinki. Haastattelija Marianne Myrberg. Haastateltu 8.12.2016.
- Henkilö B. 2016. Projektipäällikkö. Helsingin Palvelukeskus, Helsinki. Haastattelija Marianne Myrberg. Haastateltu 8.12.2016.
- Henkilö C. 2016. Projektipäällikkö. Helsingin Palvelukeskus, Helsinki. Haastattelija Marianne Myrberg. Haastateltu 8.12.2016.

# LIITTEET

Liite 1. Haastattelun kysymysrunko päättävässä asemassa olevalle henkilölle. 1 sivu.

Liite 2. Haastattelun kysymysrunko projektipäällikölle. 1 sivu

Liite 3. Hoitajien 1. kysely. 1 sivu.

Liite 4. Hoitajien 2. kysely. 2 sivua.

## Liite 1. Haastattelun kysymysrunko päättävässä asemassa olevalle henkilölle

Miten yksikössä tehdään päätöksiä pilottiprojektin suhteen? Miten tehdään päätös projektin jatkosta tai päättämisestä?

Onko päätöksenteossa eroa pilottiprojektien ja tavallisten projektien välillä?

Ketkä päätöksentekoon osallistuvat?

Mitä tietoja (pilotti)projektista tarvitaan päätöksentekoon?

Onko (pilotti)projekteista tehty loppuraportteja yms.? Mitä asioita niissä on huomioitu?  
Onko niitä luettavissa?

Oletko tehnyt/törmännyt vaikuttavuuden arviointiin aiemmin?

Onko aiempia (pilotti)projekteja arvioitu jotenkin?

Onko vaikuttavuutta arvioitu aiemmin?

Mitä hyötyä vaikuttavuuden arvioinnista on päätöksentekoon?

Mitä mielestäsi tulee huomioida vaikuttavuutta arvioidessa??



## Liite 2. Haastattelun kysymysrunko projektipäällikölle

Kerro taustastasi Palvelukeskuksella/nykyisessä työtehtävässasi. Kauanko olet ollut tehtävässasi? Kuinka monta ja millaisia projekteja olet vetänyt? Kuinka kauan projektit ovat kestäneet?

Teitkö projekteja ennen Palvelukeskukselle tuloa?

Kuinka paljon projektipäällikkökokemusta yhteensä?

Miten projekteja on arvioitu tähän asti?

Tarvitseeko projektipäällikön esittää jotain tuloksia projektista?

Kuka tai ketkä pilottiprojektin jatkopäätöksen tekee, onko eroa tavalliseen projektiin?

Mitä tietoja tarvitaan päätöksentekoon?

Millä perustein ohjausryhmä muodostetaan?

Kuka muodostaa ohjausryhmän?

Arvioitko itse projektin toteutumista?

Jos kyllä, niin mistä näkökulmista? Onko siitä hyötyä työllesi? Jos ei, niin miten se voisi auttaa työtäsi?

Toiveita projektin vaikuttavuuden arvioimiseksi?

Millaista hyötyä vaikuttavuuden arvioinnista mielestäsi on?

Tehdäänkö vaikuttavuuden arviointia muissakin kuin omissa projekteissa?





1. Jos asiakkaalla on ollut sähkölukko, oletko avannut oven aina sähkölukkoa käyttäen? Jos et, niin miksi et?
2. Onko sähkölukon avauksissa ollut ongelmia? Jos on, niin millaisia?
3. Oletko soittanut Pegasoshelppiin sähkölukkoon liittyvissä ongelmissa? Jos olen, kuinka nopeasti sait apua?
4. Oletko saanut sähkölukosta palautetta asiakkailta (henkilöltä, jonka oveen sähkölukko on asennettu)? Jos olet, millaista palautetta?
5. Vapaita ajatuksia sähkölukosta